

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO PUC - SP

PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM PSICOLOGIA CLÍNICA

DANIELA WINK RUIZ

**NOVO DESPERTAR:
CRISE NO TRABALHO E A TRANSIÇÃO DO MEIO DA VIDA**

UMA VISÃO JUNGUIANA

**MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
NÚCLEO DE ESTUDOS JUNGUIANOS**

SÃO PAULO

2015

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO PUC - SP

PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM PSICOLOGIA CLÍNICA

DANIELA WINK RUIZ

**NOVO DESPERTAR:
CRISE NO TRABALHO E A TRANSIÇÃO DO MEIO DA VIDA**

UMA VISÃO JUNGUIANA

**MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
NÚCLEO DE ESTUDOS JUNGUIANOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Clínica, sob a orientação da Prof^a Dr^a Liliana Liviano Wahba.

**SÃO PAULO
2015**

Banca Examinadora

A todos nós, eternos caminhantes no mundo, que os inevitáveis conflitos da vida possam nos conduzir por novos caminhos, despertando a alma e iluminando a existência.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que viveram suas crises e procuraram dar sua melhor resposta. Mãe querida, obrigada por sua amorosa presença e pela construção de valores de vida. Pai amado, muitas saudades de ti!

Às minhas irmãs, pelo carinho, generosidade e pela presença constante na minha vida.

Ao amor da minha vida, Adilson, que apoiou incondicionalmente a realização deste trabalho e que me acompanha no enfrentamento das minhas crises.

Ao meu filho amado, Felipe, que ilumina minha vida com sua presença, espontaneidade e alegria.

À querida Julia, que mesmo sem saber, com sua presença, me ajudou a resgatar minhas dores de passado.

À minha orientadora, Prof^a Liliana Wahba, que me acolheu na psicologia analítica e me conduziu amorosamente e pacientemente nesta jornada de pesquisa e de alma.

À Prof^a Ceres de Araújo e ao Prof Marcelo Afonso Ribeiro, agradeço pelas ricas contribuições na qualificação.

Aos professores do Núcleo Junguiano, pelas excelentes aulas e reflexões.

À Sylvia Mello Baptista, pela generosa contribuição.

Ao meu analista, Marcos Fleury, por ter me acompanhado ao longo do percurso.

Ao querido amigo Carlos Ferreira, o Chester, que, com seu exemplo, me mostrou que o caminho era possível.

À minha grande amiga Ana Carolina, pela paciência, tolerância e por acreditar em mim.

À amiga Cristina Balieiro, por ter-me estimulado a seguir em frente.

Aos amigos da PUC, Lilian Donatti, Luciana Ximenez, Bruna Dias, Helena Carvalho e Antonio Mori, obrigada pelos anos que caminhamos juntos.

À Maria do Socorro, que conheci durante este processo e que passou a fazer parte da minha vida.

Ao Didier Marlier e à Gabriela Jardim pelas ricas contribuições.

Aos amigos da DN Consult e do Instituto Vida e Carreira, em especial ao Dorival Donação e ao Rafael Sanches, pela oportunidade de compartilhar ideias e debater temas de interesse, os quais colaboraram para a construção desta pesquisa.

Aos participantes das entrevistas, obrigada por compartilharem suas histórias de vida e crise.

RESUMO

RUIZ, Daniela Wink. NOVO DESPERTAR: CRISE NO TRABALHO E A TRANSIÇÃO DO MEIO DA VIDA. UMA VISÃO JUNGUIANA. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica). São Paulo, 2015.

A presente pesquisa procura compreender a crise no trabalho e a transição do meio da vida em 10 participantes, entre 35 e 50 anos. O título “Novo Despertar” refere-se a uma possível renovação da psique, face à vivência de uma crise que, se compreendida e conscientizada, pode facilitar o processo de individuação, dando mais significado à existência. O embasamento teórico pauta-se nas noções de transição do meio da vida como período de crucial importância para o processo de individuação, visando ao indivíduo centrado e íntegro, sob a perspectiva da psicologia junguiana. Considera-se o campo do trabalho como um dos palcos no qual a crise pode se desenrolar, em decorrência de expressivas mudanças advindas da globalização e dos avanços da tecnologia. A análise de entrevistas emprega a narrativa como instrumento para uma leitura hermenêutica junto a uma análise de conteúdo. Os resultados apontam três tendências que retratam um momento de resolução possível da crise vinculada à transição do meio da vida. Os relatos que apontam para uma reflexão introspectiva demonstram, em sua maioria, a superação da crise e uma qualidade na transição do meio da vida com uma ampliação de possibilidades existenciais. Outros indicam uma reflexão incipiente, com ênfase em uma orientação externa, indicando uma prioridade à persona (papéis). E, por último, aqueles que, embora demonstrando reflexões incipientes ou esparsas, priorizam uma postura de vitimização e frustração, culpando os outros pelas dificuldades vividas. Pode-se concluir que a capacidade de reflexão e questionamento existencial são elementos de uma superação satisfatória da crise, contribuindo para a qualidade na transição do meio da vida compreendida no processo de individuação.

Palavras-chave: crise, transição, meio da vida, trabalho, processo de individuação, Psicologia Junguiana.

ABSTRACT

RUIZ, Daniela Wink. NEW AWAKENING: WORK CRISIS AND THE MID-LIFE TRANSITION. A JUNGIAN VIEW. Masters in Clinical Psychology. São Paulo, 2015.

This research seeks to understand work crisis and mid-life transition in 10 participants aged 35-50 years old. The title “New Awakening” refers to a possible renovation of the human psyche when it comes to facing crisis. If it is understood and taken into awareness the individuation process can be facilitated, which makes the existence more meaningful. Theory is based on notions on mid-life transition regarded as extremely important for the individuation process aiming at providing individuals with wholeness from the Jungian psychological perspective. The field of work is regarded as a stage on which crisis may evolve due to significant changes that stem from globalization and technology advances. The analysis of the interviews uses narrative as an instrument for hermeneutic reading and content analysis. The results point out three trends that depict a moment of possible crisis resolution closely connected to mid-life transition. In general, the accounts pinpointing an introspective reflection show more ability for the person to overcome crisis as well as certain quality in mid-life transition moment with an expansion of existential possibilities. Conversely, other accounts indicate incipient reflection by focusing on external orientation and the persona (roles). At last but not least, there are those who - for having incipient and sparse reflection – prioritize a frustration and victimization attitude by blaming others for their own difficulties. To sum up, the ability to reflect and question our human existence are part of a satisfactory crisis breakthrough that contributes to quality in mid-life transition understood as individuation process.

Key-words: crisis, transition, mid-life, work, individuation process, Jungian Psychology.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	OBJETIVOS	18
2.1	Objetivo geral	18
3	REVISÃO DE PESQUISAS SOBRE O TEMA	19
3.1	O meio da vida.....	20
3.2	O trabalho e a crise.....	21
3.3	O ambiente corporativo e a crise	26
3.4	Considerações sobre as pesquisas.....	28
4	O TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE.....	30
4.1	Tempos de mudanças	31
4.2	Considerações sobre o capítulo	39
5	A TRANSIÇÃO DO MEIO DA VIDA	41
5.1	O significado do meio da vida	43
5.2	O meio da vida: crise ou transição?.....	45
5.3	Entrando na transição do meio da vida	48
5.4	As demandas e os desafios do meio da vida.....	51
5.5	Considerações sobre o capítulo	54
6	A CRISE E O POTENCIAL DE RENOVAÇÃO PSÍQUICA	56
6.1	Crise no trabalho	60
6.2	Considerações sobre o capítulo	64
7	MÉTODO	65
7.1	Características do estudo.....	65
7.2	Participantes	65
7.3	Instrumento	66
7.4	Procedimentos	67
7.4.1	Local de realização da pesquisa	67
7.4.2	Seleção dos participantes.....	67
7.4.3	Procedimento de intervenção	68
7.4.4	Procedimento para análise de dados.....	69

7.5	Procedimento ético	69
8	ANÁLISE DE RESULTADOS	72
8.1	Descrição do processo de análise.....	72
8.2	Descrição dos participantes	73
8.3	Análise de categorias	74
8.3.1	Desencadeante da crise	74
8.3.2	Vivência da crise	79
8.3.3	Sentido do trabalho e a crise.....	80
8.3.4	Enfrentamento da crise.....	84
8.3.5	Sentido existencial da crise	87
8.4	Análise das narrativas como um todo	91
8.5	Síntese da análise de narrativas	117
9	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	119
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
	REFERÊNCIAS	128
	ANEXO	134
	ANEXO A - Termo de compromisso da pesquisadora responsável.....	135
	APÊNDICES.....	136
	APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	137
	APÊNDICE B - Entrevista.....	140

Na filosofia Hindu, há a ideia de karma, seu destino. Até certo ponto, você trabalha contra o karma, contra, por exemplo, o destino da família. Caso contrário, a criança seria absolutamente vencida pelo destino herdado, pela maldição da família, nunca começaria a viver, seria sufocada desde o início. Assim, os jovens têm que trabalhar distanciando-se do karma, devem diferenciar-se para viver, devem libertar-se do feitiço e serem capazes de romper todos os véus do inconsciente.

Mas depois de ter libertado a si mesmo do destino perverso da família - do pecado herdado - chegará o momento no meio da vida em que a sua tarefa se torna difícil. Para a derradeira tarefa da vida, de acordo com o ensinamento Hindu, deve-se tomar o seu karma, trabalhar com ele, porque se você não o fizer, um karma negativo se acumula, e então você o terá na próxima existência - um inferno de tempo.

Mas agora, felizmente, você pode fazer algo sobre isso, você pode levá-lo, aceitá-lo. E como regra as pessoas - especialmente aqueles que estão em análise - são simplesmente forçadas através do desenvolvimento lógico de análise a assumir os seus destinos individuais, a sua situação particular, com todas as suas desvantagens e deficiências. Você poderia chamar isso de "individualização". (JUNG, [1930], 1976, p.35).

1 INTRODUÇÃO

Mas não podemos esquecer que só bem pouquíssimas pessoas são artistas da vida, e que a arte de viver é a mais sublime e a mais rara de todas as artes. (JUNG, [1930], 2011a, § 789).

O meio da vida corresponde aos anos de início da maturidade. Apesar do crescente interesse a respeito desse período, em virtude do aumento da expectativa de vida, o conceito de meio da vida parece seguir cercado por contradições. Para alguns, é descrito em termos de turbulências e crises. Para outros, como uma fase de transição. Compartilha-se, no entanto, a definição de meio da vida como um período que envolve mudanças. A começar por mudanças físicas, tais como os sinais de expressão e a prevalência do surgimento de doenças crônicas que, em geral, são associadas ao envelhecimento. Todavia a maturidade não se resume ao declínio físico: compreende também um potencial de desenvolvimento.

Ao descrever os ciclos de vida de um adulto, Jung ([1930], 2011a) reconheceu a possibilidade de desenvolvimento psicológico que se processa ao longo de toda a vida e que, a despeito de ser um processo contínuo, aponta para uma mudança de valores no meio da vida, período situado tipicamente entre 35 e 50 anos (STEIN, 2007).

Com a mudança como tônica, a transição do meio da vida pode envolver crises. Para Jung ([1916, 1934], 2011b), as eventuais crises estão ligadas à dificuldade de se lidar com as mudanças físicas e psicológicas que ocorrem.

Sob o enfoque da psicologia junguiana, o meio da vida é, portanto, um período de transformações no qual a ênfase relacionada à adaptação e conformidade com o coletivo da juventude se volta para uma orientação à unificação da personalidade total, na maturidade. Tornar-se unificado ou íntegro corresponde à finalidade do desenvolvimento psicológico que Jung ([1921], 2011c) denominou processo de individuação; o meio da vida e o processo de individuação guardam uma estreita relação, posto que a demanda central desse período diz respeito ao confronto com a

sombra e outras funções do inconsciente, ou seja, a unificação do potencial não realizado da pessoa, em um movimento de tornar-se único, diferenciado ou íntegro.

O processo de individuação e a participação social estão correlacionados, uma vez que o desenvolvimento humano é relacional e a diferenciação pressupõe uma participação coletiva mais abrangente. Cozolino (2013) nos lembra que o cérebro é um órgão social, dado que o ser humano necessita do grupo ou de outros da mesma espécie para se desenvolver. Zoja (2005, p.24) argumenta que “a individuação é o desenvolvimento do potencial individual harmônico com a sociedade, não a realização onipotente de modelos de individualismo abstrato”.

Ao considerar que o desenvolvimento do indivíduo se processa no grupo e em relação ao grupo, o campo do trabalho é uma representação do “lugar de encontro do individual e social”, o qual vem passando por expressivas mudanças, nos últimos tempos. A atualidade dinâmica, acelerada e em constante mutação transformou os ambientes corporativos e a experiência do trabalho. Com a globalização e o avanço tecnológico, as empresas experimentaram um aumento de competitividade, gerando a necessidade de constantes inovações e mudanças para se manterem lucrativas; em resposta, novas formas de organização do trabalho se tornaram necessárias e surgiram as empresas flexíveis (RIBEIRO, 2009).

A contemporaneidade, nomeada por Bauman (2001) de *modernidade líquida* e descrita por Sennett (2012a) como tempos nos quais “não há longo prazo”, é caracterizada pela flexibilidade, disponibilidade, imediatismo e pela superficialidade das relações. Para Bauman (2001), o termo *líquido* reflete a incapacidade de reter a forma por muito tempo e indica uma propensão à mudança, sob a influência de mínimas, fracas e ligeiras pressões. Sennett (2012a) salienta que, no capitalismo de curto prazo, a lealdade, a confiança e o compromisso mútuo ficaram corroídos, porque esses valores se constroem ao longo do tempo e a partir de um aprofundamento das relações.

Os profissionais, por mais que compreendam a necessidade de mudança como meio de assegurar a sustentabilidade da empresa, continuam expostos aos efeitos que essas mudanças sucessivas podem gerar. Ao pesquisar as causas mais frequentes de sofrimento e os fatores de proteção entre os trabalhadores de unidades industriais da atualidade, Job (2003) argumenta que os ambientes cada vez mais complexos demandam maior necessidade de adaptação. Kets de Vries, Ramo e Korotov (2009) acrescentam que as mudanças contínuas demandam maior capacidade do indivíduo organizacional, induzindo, em muitos casos, ao estresse.

Segundo o relatório da *International Labour Organization* (2010), as transformações ocorridas nos processos de produção, a intensificação da carga de trabalho e as novas formas de emprego temporário contribuíram para uma tendência de aumento de distúrbios associados ao estresse e às doenças mentais. Para Lipp¹, que estuda os efeitos negativos do estresse na atualidade, os dados são alarmantes e realçam uma necessidade de combate ao estresse excessivo. Ela divulga em seu *site* que 50% das doenças que levam a ausências no trabalho, nos Estados Unidos, têm como fator desencadeador o estresse. Ademais calcula um prejuízo entre 75 a 100 bilhões de dólares por ano, relacionado a faltas no trabalho, diminuição de produtividade e custos médicos.

Visando a mapear o nível de estresse no Brasil, o Instituto de Psicologia e Controle do Stress (IPCS) criou uma pesquisa *on-line* entre abril e maio de 2013, a qual contou com 2195 participantes de todo o território nacional. Os resultados apresentados no *site* do IPCS indicam o índice de estresse do brasileiro, em torno de 35%. Nos últimos dez anos, entre os executivos, passou de 45% para 49% e, entre os funcionários que não exercem cargos gerenciais, subiu de 32% para 35%.

Em suma, os tempos de flexibilidade, agilidade e mudanças constantes transformaram a experiência do trabalho, gerando possíveis impactos físicos, emocionais e mentais nos indivíduos que trabalham. A atualidade do trabalho parece indicar uma intensificação de desafios que poderiam colaborar com eventuais crises. Para lidar com as demandas do trabalho contemporâneo, há a necessidade de se criar novas formas de adaptação e de enfrentamento que favoreçam a qualidade de vida e o bem-estar.

Kast (2004) entende as crises como situações vitais em que as exigências da vida e as possibilidades de superá-las estão em forte contradição. Crises são, portanto, situações de emergência e suas causas se vinculam a questões de desenvolvimento do indivíduo, necessidades vitais que a pessoa em crise inicialmente não quer ou não pode admitir. A autora chamou de *crises de desenvolvimento* as relacionadas ao ciclo da vida, e *crises de demanda* as associadas com demandas externas, tais como profissão. De qualquer forma, a autora reforça que é difícil diferenciá-las, pois muitas crises de demanda escondem uma crise de desenvolvimento; o que importa é identificar o potencial de desenvolvimento implícito na crise e trabalhar os mecanismos de enfrentamento (KAST, 1990).

¹ Marilda Lipp disponibiliza os dados apresentados em seu *site*. Ela é autora de livros sobre estresse, criadora do Instituto de Psicologia e Controle do Stress e dirigente da Associação Brasileira de Stress.

Os períodos de crise suscitam, em geral, instabilidade, angústia e medo; não são desejáveis em si, mas podem significar crescimento e desenvolvimento. Nas épocas de crise, há a possibilidade de gerar novas ideias. O ato criativo começa e termina com uma situação de conflito, a qual motiva a mudança para o novo e equilibra a tensão entre os opostos. A resolução dos opostos depende da integração de novos elementos na consciência, da união de consciente e inconsciente, denominada por Jung ([1916, 1958], 2011d) função transcendente. O título do presente trabalho, “Novo Despertar”, se refere a essa possibilidade de renovação da psique, frente a uma situação de crise.

A superação ou a emergência de novas estratégias de enfrentamento é uma das resultantes possíveis da crise e se relaciona com novas possibilidades de comportamento, novas percepções de si ou nova percepção de significado existencial. Outra possibilidade é a crise desaparecer depois de um tempo com a pessoa se acostumando ao problema; nesse caso, o potencial de transformação e surgimento do novo não teria sido aproveitado (KAST, 2004).

A partir dos pressupostos apresentados, surge o tema da presente pesquisa, que visa a compreender a crise no trabalho e a transição do meio da vida, em profissionais do mercado corporativo.

Meu interesse em pesquisar esse tema nasce da preocupação com o desenvolvimento do indivíduo no meio da vida, que trabalha e está exposto aos possíveis fatores de risco próprios dos tempos atuais. Tal motivação se abastece na fonte da minha experiência pessoal, no mercado corporativo, no qual trabalhei por mais de 20 anos. Ao conviver com demandas corporativas intensas, muita pressão e busca incessante de resultados, presenciei muitas histórias de crises entre as demandas do ambiente ou do grupo de trabalho e os valores pessoais representados nas mais diversas queixas e conflitos: liderança autoritária ou colaborativa, busca de crescimento profissional ou qualidade de vida, maternidade ou carreira.

A presente pesquisa toma como pano de fundo a transição do meio da vida, na qual há uma potencial mudança de valores objetivando a diferenciação do indivíduo. O campo do trabalho representa um lugar social repleto de estímulos, em que o indivíduo pode se desenvolver e que vem sofrendo mudanças em virtude da globalização e dos avanços tecnológicos, os quais transformaram a experiência do trabalho. Escolher o trabalho como o aspecto a ser pesquisado significa fazer um recorte em relação à

amplitude que é a experiência do meio da vida. Há de se considerar que a demanda dos dias atuais, assim como o período que corresponde à transição do meio da vida, pode ou não implicar em crises. Os participantes escolhidos efetivamente vivenciaram, em algum grau, dificuldades de adaptação quanto ao trabalho, configurando uma vivência de crise. Procurou-se verificar se, até certo ponto, os valores individuais teriam pulsado no meio da vida, apontando para um potencial latente de desenvolvimento. O objeto de pesquisa se volta, portanto, aos elementos que levaram a pessoa à crise no meio da vida, à vivência da crise em si e à compreensão das eventuais mudanças pós-crise, reestabelecendo a adaptação e possivelmente um novo estado de consciência.

O enfoque dado almeja aprofundar a compreensão simbólica e subjetiva da crise no trabalho esperando assim contribuir com os estudos do desenvolvimento do indivíduo inserido na empresa, na contemporaneidade. Muitos dos executivos ou profissionais que procuram os consultórios em busca de psicoterapia apresentam queixas motivadas por crises similares às que esta pesquisa busca identificar.

A psicologia junguiana tem recursos para a compreensão do indivíduo inserido no ambiente corporativo, validando a aproximação da psicologia com o mundo das empresas e oferecendo uma visão das dinâmicas subjacentes na psique individual e grupal.

No levantamento das pesquisas feitas, pouco material foi identificado com uma proposta que contemple uma visão simbólica e subjetiva associando crise, transição do meio da vida e trabalho. As pesquisas encontradas - discutidas no capítulo correspondente - referem-se ao meio da vida como crise ou transição (WETHINGTON, 2000, 2002), ao trabalho sob o enfoque de resiliência (JOB, 2003; BARRETO, 2009; BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008) ou voltam-se a uma análise do coletivo do trabalho como, por exemplo, nas pesquisas sobre *complexos corporativos* (STOLZ, 2006; FERREIRA, 2010). Foi encontrada apenas uma pesquisa com análise simbólica subjetiva, mas que se refere à aposentadoria. Destaca-se a contribuição da presente proposta, que visa a uma compreensão psicológica do indivíduo e suas crises no trabalho, de acordo com a sua subjetividade.

Com base nos tópicos discutidos acima, são desenvolvidos três capítulos teóricos: o trabalho na contemporaneidade, a transição do meio da vida e a crise e o potencial de renovação psíquica. No primeiro capítulo teórico, são discutidos os aspectos e

características do trabalho, na contemporaneidade, seus desafios e demandas, além dos impactos dos dias atuais no indivíduo inserido no ambiente corporativo. Para tanto, são consultados autores da sociologia, filosofia, psicologia e administração de empresas. No segundo capítulo, são utilizados os conceitos da psicologia junguiana ligados ao desenvolvimento psicológico humano, assim como de outras correntes teóricas as quais abordam o meio da vida e seus significados. O terceiro capítulo teórico volta-se à discussão da crise, seus significados e potenciais resoluções, com base na psicologia junguiana. Os demais capítulos são dedicados à revisão das pesquisas relacionadas ao tema, ao método e descrição da pesquisa e à análise dos resultados. Por último, a discussão e as considerações finais.

Faço, assim, um convite ao leitor, indivíduo trabalhador, gestor, psicólogo, analista, acima de tudo ao ser humano, que adentre comigo nos caminhos da crise no meio da vida, rumo à maior compreensão e superação dos conflitos.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Compreender a crise no trabalho, vivenciada em idade entre 35 e 50 anos, em profissionais de alta qualificação que atuavam no mercado corporativo privado, de acordo com sua avaliação pessoal.

Questões:

1. Analisar os elementos atribuídos pelo entrevistado à crise no trabalho.
2. Compreender como a crise foi vivenciada, ideias, sentimentos, comportamentos que a pessoa refere.
3. Compreender a mudança e os elementos a ela atribuídos, na opinião do entrevistado.
4. Compreender o sentido existencial que a pessoa atribui à crise.

3 REVISÃO DE PESQUISAS SOBRE O TEMA

Para a realização desta pesquisa, foram feitas buscas de artigos, pesquisas científicas, dissertações, monografias e teses. Foram consultadas as principais publicações junguianas ou relacionadas, tais como: *Cadernos Junguianos*, *Junguiana*, *Journal of Analytical Psychology*, *Harverst Journal*, *Journal of Personality*, *Journal of Humanistic Psychology*. Buscou-se também nos principais bancos de dados: banco de teses da CAPES, Google acadêmico, Scielo, PubMed, Biblioteca virtual da UNICAMP, USP e na Biblioteca da PUC.

Foram utilizadas as seguintes palavras-chave e suas combinações e idiomas (português e inglês): crise, individuação, metanóia, meio da vida, etapas da vida, transformação, mudança, transição, conflito, trabalho, profissão, empresa, corporação, organização, vida corporativa.

O resultado do levantamento feito aponta para um volume considerável de pesquisas publicadas nos últimos 20 anos sobre o meio da vida, sobretudo nos Estados Unidos. Alguns autores argumentam que o interesse crescente deve-se ao expressivo número de quase 74 milhões² de pessoas nascidas no pós-guerra, os chamados *baby boomers*³, e que chegaram ao meio da vida ou transitam por ela a partir do ano 2000 (LACHMAN, 2004; STRENGER; RUTTENBERG, 2008), ou devido ao aumento de expectativa de vida, que leva a um interesse maior por essa etapa pouco investigada anteriormente (LACHMAN, 2004; MCFADDEN; SWAN, 2012).

No entanto, apesar do considerável volume de pesquisas e artigos existentes em relação ao meio da vida e à crise, poucos são os que se voltam às questões de trabalho, comparados ao volume muito maior de pesquisas relacionadas aos fatores que podem coincidir com o meio da vida, como a menopausa, ninho vazio e climatério. Mesmo em número menor, foram encontrados artigos e pesquisas relevantes ligados às questões de trabalho e que serão discutidos ao longo deste capítulo.

² US Census Bureau reporta 73.6 milhões de adultos entre 40 e 59 anos, representando 26% da população americana em 2000. (LACHMAN, 2004, p.308).

³ *Baby boomers* é uma denominação cunhada nos Estados Unidos que identifica as pessoas nascidas entre 1946 e 1964. São os filhos do pós-guerra, uma época de explosão populacional nos Estados Unidos.

Para maior compreensão das pesquisas e artigos encontrados, propõe-se dividir a análise em três subtópicos: o meio da vida, o trabalho e a crise e o ambiente corporativo e a crise.

3.1 O meio da vida

Ao se analisar as várias pesquisas encontradas a respeito do meio da vida, concluiu-se que os objetos de estudo, mesmo que se refiram ao período em questão, não se dirigem à perspectiva da presente pesquisa. No entanto, considerou-se relevante apresentar uma compilação sobre o campo e o que se tem estudado. Para tanto, o trabalho de Lippert (1997) se destaca, por oferecer uma síntese e um levantamento histórico quanto ao enfoque adotado nas várias pesquisas com mulheres, optando-se por utilizá-lo.

Em primeiro lugar, a autora argumenta que os pesquisadores se preocuparam com os efeitos psicológicos do meio da vida, ou seja, o que é comum na experiência do meio da vida. Essas pesquisas se depararam com grandes dificuldades, dado que as experiências descritas são muito variadas e individuais (LIPPERT, 1997).

Ao invés de seguir na busca do que é comum na experiência do meio da vida, Lippert (1997) salienta que os pesquisadores passaram a procurar os fatores que influenciaram as diferentes formas de se experienciar o meio da vida. Há uma extensa lista de pesquisas nessa linha referindo-se à menopausa, ao climatério e ao ninho vazio. A autora identifica outros interesses que têm norteado as pesquisas, como a multiplicidade de papéis vividos ou a diversidade das experiências das mulheres na meia idade.

Dentre os estudos de múltiplos papéis, destaca-se o de Baruch e Barnett (1986). Os autores realizaram estudo com 238 mulheres, entre 35 e 55 anos, com objetivo de examinar os múltiplos papéis e a qualidade das experiências nesses papéis, em relação ao bem-estar psicológico. Os papéis pesquisados foram: esposa, mãe e trabalhadora remunerada. O bem-estar foi medido a partir de escalas de autoestima, depressão e prazer. A qualidade do papel foi determinada com base em uma escala desenvolvida no estudo. A pesquisa indica que a ocupação de um papel em si não

está relacionada com bem-estar, exceto ao se ocupar um papel de trabalho remunerado que indica significativamente autoestima. Em contraste, as três variáveis de qualidade de papel ocupado são indicadores de bem-estar, com exceção da qualidade da experiência do papel de mãe, o qual não indica prazer. A conclusão apresentada pelos autores sugere a importância da qualidade do papel, ao invés da quantidade de papéis envolvidos.

Apesar de essa pesquisa não ter o trabalho como enfoque central, destaca-se um fator encontrado pelos pesquisadores, que é a importância do trabalho para a autoestima e o bem-estar.

3.2 O trabalho e a crise

Como o objetivo da presente pesquisa é a relação entre crise e trabalho no meio da vida, muitas buscas foram feitas no intuito de identificar pesquisas que abordassem essa temática específica. O resultado apontou para uma variedade de estudos, os quais serão discutidos a seguir.

Um dos estudos de grande abrangência realizado nos Estados Unidos, com o objetivo de compreender a crise do meio da vida e suas causas, é o Psychological Turning Point Study⁴. Esse estudo, feito com 724 adultos (49,4% homens e 50,6% mulheres) entre 28 e 78 anos, comparou a crença dos americanos em relação à crise do meio da vida com as crises propriamente reportadas e suas causas. A pesquisa conclui que a ideia de crise é muito popular e descrita em termos negativos como um tempo de estresse e dificuldades trazidas pelo envelhecimento e pela entrada nos 40 anos. As principais crenças, codificadas a partir das descrições dos participantes, do que constitui a crise do meio da vida são: consciência do envelhecimento, reavaliação da vida e mudança pessoal na abordagem da vida. Já as causas das crises reportadas não se referem ao envelhecimento e, sim, a grandes eventos ou transições simbólicas de mudanças no meio da vida que representaram ameaças e desafios, como, por

⁴ Psychological Turning Point Study é uma pesquisa de grande abrangência, realizada em 1998, com apoio da MacArthur Foundation Research Network on Successful Midlife Development dirigida pelo Dr. Orville Gilbert Brim. A autora da pesquisa também é apoiada pelo National Institute of Aging.

exemplo: divórcio, perda do trabalho, insatisfação com a carreira (WETHINGTON, 2000).

O conceito de *turning points*, que será traduzido daqui em diante como “pontos de inflexão”, norteia um conjunto considerável de pesquisas. Pontos de inflexão são eventos internos ou externos que geram mudanças de direção no curso de vida, podendo ou não gerar crises. As pesquisas encontradas que usaram esse conceito buscaram identificar os pontos de transição no curso da vida, se a ocorrência se refere ao meio da vida ou não, as causas dos pontos de inflexão e avaliaram de alguma maneira a experiência percebida, se positiva ou negativa, se gerou crescimento ou não (WETHINGTON, 2000, 2002; WETHINGTON; KASSLER; PIXLEY, 2004; SUTIN; COSTA JR; WETHINGTON; EATON, 2010, LEONARD; BURNS, 1999).

O Psychological Turning Point Study também se destaca por conduzir um levantamento usando o conceito de pontos de inflexão. A pesquisadora indica que, baseado nas recomendações de Clausen⁵, publicadas em 1990, o estudo se dirigiu para a análise de pontos de inflexão em papéis da vida, ao invés de uma avaliação geral de vida. Usando esse critério, os pesquisados foram solicitados a informar e descrever se vivenciaram um ponto de inflexão, nos últimos cinco anos, relacionado a: trabalho, aprender algo bom sobre os outros, aprender algo bom sobre si-mesmo, aprender algo ruim sobre si-mesmo, aprender algo ruim sobre os outros, realizar um sonho, desistir de um sonho. Nos resultados apurados, o trabalho foi o tipo de ponto de inflexão mais reportado, representando 48% nas mulheres e 51% nos homens (WETHINGTON, 2000).

Posteriormente, Wethington (2002) fez uma análise associando crise e trabalho, com base no conceito de pontos de inflexão, e comparou os resultados de três grandes estudos: MIDUS⁶, Psychological Turning Points Study (PTP) e The Cornell Couples and Careers Study⁷ (CCCS).

⁵ Wethington (2000, 2002) reporta vários estudos conduzidos por Clausen (1990, 1992, 1995), utilizando-o como referência para seus estudos de pontos de inflexão. Os resultados dos estudos de Clausen (1992) apontam para trabalho como principal ponto de inflexão na vida dos pesquisados.

⁶ MacArthur Foundation National Study of Midlife (MIDUS) é um estudo conduzido nos Estados Unidos, em 1995. Trata-se de uma amostra nacional gerada randomicamente e ajustada para refletir a população americana. É um amplo estudo que procura integrar aspectos psicológicos, sociais e físicos no bem-estar e na saúde, comparando adultos de meia idade, mais novos e mais velhos.

⁷ Estudo com 632 pessoas realizado em 1998, em paralelo ao Psychological Turning Point Study, com participantes entre 29 a 74 anos. Os participantes foram selecionados dentre profissionais e gerentes da região de Nova Iorque.

Os três estudos investigaram os pontos de inflexão no trabalho. O MIDUS solicitou reporte de pontos de inflexão ocorridos nos últimos 12 meses. O CCCS abordou as ocorrências nos últimos três anos, antes da entrevista, e o PTP, nos últimos cinco anos. Os resultados indicam um número significativo de pessoas que reportaram um ponto de inflexão no trabalho nas três pesquisas: MIDUS: 25,6%, PTP: 49,6% e CCCS: 57,6% (WETHINGTON, 2002).

As narrativas dos participantes sobre os pontos de inflexão foram codificadas em temas, a partir das seguintes variáveis: a causa atribuída, se gerou mudança, se o evento foi externo ou interno. As categorias resultantes foram: mudança de trabalho ou carreira, demissões, insegurança no trabalho, outros aspectos negativos do trabalho, promoção, premiação e reconhecimento, aposentadoria, problemas relacionados ao equilíbrio trabalho e família, doença própria, outros. Mudança de trabalho ou carreira foi a categoria mais reportada (CCCS: 46% dos homens e 51% das mulheres; PTP: 68% homens e 69% mulheres).

Outro conjunto de pesquisas encontradas sobre crise e trabalho abordam a resiliência, ou seja, os fatores que ajudaram a superar crises no trabalho (JOB, 2003; BARRETO, 2009; BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Job (2003) procurou identificar as causas mais frequentes de sofrimento e os fatores de proteção, entre os trabalhadores de duas unidades industriais de uma multinacional. A partir de entrevistas feitas com 58 participantes, entre 25 e 58 anos, as principais causas de sofrimento encontradas foram: pressão e responsabilidade do trabalho, incapacidade de aceitar as próprias falhas, culpa pela desinformação, falta de tempo para a família, falta de apoio de pares/superiores, frustração e falta de domínio sobre o futuro, falta de reconhecimento, “conteúdo significativo” do trabalho insuficiente, tarefas estafantes, repetitivas, pesadas e que dependem de esforço físico elevado, doenças e suas consequências, medo da perda do emprego, obrigação de ter que efetuar cortes, enxugamento ou redução de pessoal, assédio moral.

Quanto aos fatores de proteção evidenciados na pesquisa, o autor acima informa que são os mesmos citados na literatura clássica de sobreviventes de situações traumáticas: vontade de viver, autoestima, amor-próprio, esperança, crença,

autonomia, iniciativa pessoal, autodeterminação, busca de significado para a vida, autoafirmação, preservação da identidade, curiosidade e capacidade de estabelecer bons relacionamentos.

Barreto (2009) pesquisou igualmente os fatores de resiliência. A pesquisa, efetivada com 77 executivos entre 25 e 55 anos, de empresas nacionais e multinacionais, almejou identificar a existência de um processo resiliente, a partir do questionário *Coeficiente de Resiliência*, de Reivich e Shatté, de 2002, baseado em sete fatores: regulação das emoções, controle dos impulsos, otimismo, análise causal, empatia, autoeficácia e exposição. Os resultados foram tabulados em duas categorias – dentro da média e fora da média – e enfatizam para a necessidade de desenvolvimento dos três fatores que ficaram fora da média: controle dos impulsos, autoeficácia e exposição. As análises feitas ainda incluem correlações entre resiliência e gênero, tempo na função e tempo na empresa, empresas nacionais e multinacionais e, por último, em *clusters* por grupo de idade (menos de 35 anos, entre 35 e 49 anos e mais de 50 anos), tempo de empresa e tempo na função.

Em relação aos resultados que estão fora da média, a pesquisadora comenta que o mundo atual, com grande imprevisibilidade, insegurança, ambiguidade, sobrecarga de estímulos e outros fatores que apresentam fortes emoções, gera a necessidade de desenvolvimento de competências que contribuam com o equilíbrio e a autorregulação. Os resultados fora da média podem estar associados à tentativa de conter a inundação emocional ou a impossibilidade de lidar com as intensidades. Quanto à autoeficácia e exposição, a autora assinala que esses fatores podem estar afetados pelo medo do fracasso, do desemprego e da destruição da identidade profissional, como mostra Sennett (2012b), em *A cultura do novo capitalismo*. Ou ainda representam experiências de conflito as quais são geradas por ambientes, descritos pela pesquisadora, como de severa carga emocional e que não oferecem estruturas para o humano existir.

Por último, a análise dos resultados de *clusters* indica que a idade mais avançada, o maior tempo na empresa e o maior tempo na função não são fatores que podem ser diretamente relacionados à existência de um processo de resiliência.

Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), realizaram pesquisa com 32 executivos, entre 25 e 40 anos, que estavam cursando programa de MBA além de trabalhar, buscando analisar os fatores de risco e resiliência no trabalho, com base em narrativas

dos participantes e em uma escala de avaliação do grau de tensão. Os pesquisadores salientam a importância do estudo de resiliência no contexto do ambiente de trabalho, na contemporaneidade, com características de maior complexidade, turbulências e mudanças frequentes as quais exigem dos trabalhadores uma necessidade de adaptação contínua a situações hostis, envolvendo riscos à saúde mental. Os autores apresentam ainda a distinção proposta por Dejours e Abdoucheli, em 1994, sobre sofrimento patogênico e sofrimento criativo. Segundo explicado no artigo, os dois tipos de sofrimento são possíveis resultantes do trabalho. O patogênico aparece quando o indivíduo já utilizou todas as possibilidades de transformação. O criativo é o sofrimento saudável, que pode trazer benefícios à identidade. Os autores argumentam que, diante da situação de risco, pode haver vitimização ou resiliência, sublinhando uma possível associação entre o sofrimento criativo e a resiliência. Nesse contexto, a resiliência indicaria uma possibilidade de enfrentamento da situação que leva ao crescimento psicológico, ao invés de vitimização (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Pela análise de conteúdo das narrativas dos entrevistados, os autores identificaram os seguintes fatores de risco: potencialização do estilo de vida *workaholic* e hiperatividade, fator antissocial, cobrança para que o cônjuge também se ocupe com intensidade semelhante (o companheiro sente-se trocado pelo curso), não ter tempo para ver os filhos, viver com um sentido de “urgência”, sensação de culpa quando há um tempo livre, piora no relacionamento com colegas, problemas no desempenho profissional. No que concerne aos fatores de proteção, os pesquisadores relatam que apenas dois executivos citaram alguma atividade que os ajudaram a enfrentar a situação de risco, o que ressalta a dificuldade dos profissionais em mobilizar fatores de proteção em situações de pressão no trabalho.

Por fim, destacam-se as pesquisas de Silva (1996), associada à transição do meio da vida, e de Leão e Giglio (2002), com um enfoque simbólico subjetivo.

Silva (1996) realizou um estudo usando narrativa com o objetivo de discutir a experiência de 28 participantes (14 homens e 14 mulheres) na meia idade, na cidade de São Lourenço, no sul do Estado de Minas Gerais. Apesar de o foco da pesquisa não se relacionar diretamente à vida profissional, os resultados encontrados apontam para a relação e o significado do trabalho para os participantes. O pesquisador observa que, para os homens no meio da vida, os resultados mostram uma consideração maior dos laços de intimidade com a família, em lugar da preocupação

excessiva anterior com o trabalho. A busca materialista do sucesso no trabalho e do dinheiro perdeu importância, no meio da vida, em contraste com a religião e as causas sociais. As mulheres que consideraram o trabalho como prioritário, fizeram-no como um modo de investir mais em si mesmas e como reflexo de uma busca de maior prazer e satisfação com a vida. O autor comenta ainda sobre uma busca de estilos de vida que emergiram, nessa fase, refletindo a própria interioridade dos entrevistados em oposição às tradições e ao ideal coletivo.

Leão e Giglio (2002) realizaram pesquisa qualitativa usando narrativas e desenho-estória com o objetivo de analisar o impacto psicológico da aposentadoria em 5 mulheres no meio da vida. Os autores observaram que a perda da identidade profissional mobiliza símbolos que estão na sombra e que podem ser integrados na consciência. Ressaltam ainda, a partir do material de um dos participantes, a integração de opostos, morte e renascimento, em decorrência do enfrentamento da perspectiva de aposentadoria próxima e que poderiam ser associados ao processo de individuação. A partir de um dos relatos, os pesquisadores comentam que a crise da meia idade vivenciada pelo participante representa uma tentativa de autoajuste diante de uma situação vivencial de mudanças e, se bem trabalhada, pode ceder lugar a uma intervenção criativa e reorientação do self (LEÃO; GIGLIO, 2002).

3.3 O ambiente corporativo e a crise

Há ainda estudos na área da psicologia social ou organizacional que se preocupam com a cultura organizacional, gestão de pessoas, ambiente corporativo, clima organizacional, motivação ou sentido do trabalho, mas não foram consultados em profundidade, dado que os escopos encontrados se distanciam da proposta desta pesquisa.

Destacam-se duas pesquisas que se voltaram à análise simbólica das organizações a partir do estudo dos complexos corporativos (STOLZ, 2006; FERREIRA, 2010), e dois artigos que tecem considerações sobre os impactos da crise do meio da vida para as empresas (STRENGER; RUTTENBERG, 2008; NICKLE; MADDOX, 1988).

Stolz (2006), ao estudar os complexos corporativos, utiliza sua experiência no mercado para aplicar os conceitos em uma operação de serviços de *call center*, na qual identifica quatro complexos: corporação ideal, defesa social, dependência, pessoa no cargo. O autor descreve o complexo da corporação ideal como aquele no qual o funcionário, a partir de seus complexos pessoais, se funde em fantasia com a cultura e objetivo da empresa. É um complexo narcisista no qual a sensação de perfeita harmonia leva à ilusão de estar em um ambiente seguro e perfeito. No complexo de defesa social, o funcionário emprega a estrutura da corporação ou de elementos do conjunto social como se fossem extensões do seu sistema pessoal de defesas. O complexo de dependência é descrito como aquele no qual a dependência vem das necessidades dos indivíduos que podem ser atendidas pela corporação, como a necessidade de segurança, necessidade de figura de autoridade, em substituição aos pais. O complexo da pessoa no cargo consiste em casos nos quais, em um determinado cargo, funcionários agem de forma como jamais agiriam por vontade própria, como um autômato. O autor alerta para a identificação patológica do indivíduo com determinada persona, em detrimento do seu eu verdadeiro, a qual leva a uma possível alienação à realidade. Salaria, no entanto, que os ambientes corporativos podem ser entendidos como lugares nos quais os indivíduos se desenvolvem psicologicamente, ou seja, ambientes facilitadores do desenvolvimento.

Ferreira (2010) analisa os conceitos de Complexos Corporativos discutido por Stolz (2006) e de Complexos Executivos, proposto por Kets de Vries (2007), e sugere que a subjetividade e a leitura simbólica ingressem no mundo dos negócios e no desenvolvimento dos líderes.

Em um artigo recente da *Harvard Business Review*, uma das mais respeitadas publicações de negócios do mundo, Strenger e Rutenberg (2008) discorrem sobre a crise do meio da vida, um tema que eles consideram como muito novo para as empresas, as quais não sabem como lidar com a questão. Na visão dos autores, a crise do meio da vida traz um impacto financeiro para as empresas, dado que há um alto custo envolvido em perder os executivos para o mercado ou para uma nova carreira, em uma fase de grande experiência, maturidade profissional e quando, em geral, atingiram o auge da carreira ocupando altos cargos. A proposta dos autores é que as empresas desenvolvam programas de apoio aos executivos, na faixa dos 40 anos, tais como: plano de colaboração em projetos sociais ou de interesse do executivo, plano de educação continuada voltado ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e interesses pessoais, e não apenas ao desempenho

profissional atual. Segundo os autores, os custos envolvidos nesses programas são pequenos, frente ao possível retorno do investimento, se o executivo se mantiver produtivo e por maior tempo na empresa.

Nickle e Maddox (1988) também adotam um ponto de vista semelhante, no qual a crise representa um alto impacto e um alto custo para as empresas. Os autores argumentam que os problemas gerados pela crise da meia idade devastam a empresa porque tal crise ocorre quando o indivíduo chegou no pico e é mais valioso, em termos de habilidades e conhecimento. Acrescentam que a empresa corre um duplo risco de perder o funcionário em crise, seja porque ele não se ajusta à crise e se mantém improdutivo, seja porque se ajusta à crise, mas decide sair para outra empresa. Sugerem três possíveis abordagens à crise: programas de educação, aconselhamento com consultor ou psicoterapeuta e reorientação de tarefas e funções.

3.4 Considerações sobre as pesquisas

Em primeiro lugar, identifica-se uma grande dificuldade em se pesquisar o meio da vida, devido à multiplicidade de experiências, singularidade individual e diversidade de teorias e abordagens possíveis.

Independentemente dos pressupostos adotados, o que as diversas pesquisas procuram é compreender e elucidar essa fase de desenvolvimento, que se torna cada vez mais objeto de interesse, devido ao aumento de expectativa de vida, levando uma parcela considerável da população a passar pelos caminhos do meio da vida. Enquanto algumas pesquisas procuram identificar os fatores que impactam essa fase, outras tentam mapear o que há de comum na experiência no meio da vida ou, ainda, qual o efeito dos múltiplos papéis, nesse período.

Quando se trata de meio da vida, as diferenças não param na diversidade de abordagens ou enfoque das pesquisas realizadas. O tema é complexo e controverso, a começar pelo debate entre os que defendem o meio da vida como um período marcado por crises e os que defendem essa etapa como um estágio de desenvolvimento normativo, ou seja, um período de transição. Implícito na visão da

crise está o enfoque maior dado ao estresse e à dificuldade, mesmo que se reconheça um ganho final em comparação a uma visão mais neutra, contida no termo “transição”.

Outra divergência comumente encontrada refere-se à noção de quando ocorre o meio da vida. Em geral, as pesquisas definem essa fase a partir de um marco cronológico. Ainda assim, não há uma uniformidade na faixa etária adotada, como observado nas pesquisas levantadas, que levam em conta marcos variados: 38 a 50 anos (WETHINGTON, 2000), 35 a 55 anos (BARUCH; BARNETT, 1986), 40 a 60 anos (LEÃO; GIGLIO, 2002), mais de 40 anos (LEONARD; BURNS, 1999), 43 a 62 anos (STRENGER; RUTTENBERG, 2008).

O trabalho parece ser um fator muito importante, quando se alude ao meio da vida, considerando que várias pesquisas o apontaram como desencadeador de crises ou transições. Tanto eventos externos quanto internos geraram pontos de inflexão os quais foram associados pelos participantes, na maioria das vezes, ao crescimento psicológico.

Dentro da temática do trabalho, surgem ainda as pesquisas de resiliência. Tendo em vista as exigências da contemporaneidade, tais como mudanças constantes, flexibilidade, imprevisibilidade e insegurança, o desenvolvimento da resiliência nas organizações se faz necessário como forma de enfrentamento de fatores de risco inseridos no ambiente e, conseqüentemente, à capacidade de superar as crises no trabalho.

Por último, vale ressaltar que o tema “crise no meio da vida” começa a ser discutido nos meios empresariais, conforme mostra o artigo da *Harvard Business Review*. À medida que as empresas despertam para esse tema e evoluem na discussão, surge a possibilidade de se investigar mais a fundo os fatores de risco do trabalho, em busca de ambientes mais sustentáveis em longo prazo.

4 O TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

[...] um regime que não oferece aos seres humanos motivos para se ligarem uns para os outros não pode preservar sua legitimidade por muito tempo. (RICHARD SENNETT, 2012a, p.176).

As empresas, como as conhecemos hoje, se desenvolveram a passos largos, desde a revolução industrial. Os simples processos de manufatura iniciais cederam lugar à industrialização, a processos de fabricação cada vez mais elaborados que culminaram em modernos sistemas de informação desenvolvidos a partir dos avanços da tecnologia. Os mercados locais se ampliaram, expandindo aos poucos as barreiras geográficas que, por fim, foram derrubadas com a globalização. A competitividade cresceu rapidamente e com ela a necessidade de constantes inovações e mudanças, como recursos aplicados pelas corporações para continuarem lucrativas. Novas formas de organização do trabalho se tornaram necessárias, em um mundo contemporâneo dinâmico e ágil, surgindo o modelo toyotista-liberal da atualidade, baseado na contínua adaptação de processos, em lugar da estabilidade e rigidez do modelo taylorista-fordista anterior (RIBEIRO, 2009). Em meio a tantas transformações o mundo corporativo tornou-se, no mínimo, complexo e de difícil entendimento.

Morgan (1996) apresenta uma compreensão das corporações, com base em metáforas, modelo pelo qual o autor expõe a imagem da organização moderna e configura o quanto o mundo dos negócios se tornou complexo, ambíguo e paradoxal. Segundo o autor, as metáforas permitem a coexistência de diferentes aspectos organizacionais e refletem um melhor entendimento da realidade empresarial com suas inconstâncias e complexidades. As empresas são vistas como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, instrumentos de dominação e fluxos de informação. É interessante perceber que uma obra dirigida a executivos e administradores, habituados com o ambiente organizacional, tenha que se servir de tal recurso para exprimir tamanha complexidade.

Compreender os tempos atuais, especificamente as empresas, não é uma tarefa trivial; no entanto, para se entender as crises do indivíduo no trabalho e o meio da

vida, faz-se necessário compreender o mundo do trabalho e os impactos no indivíduo inserido nele. Este capítulo se debruçará na questão que acaba de ser exposta, ou seja, visa a caracterizar o mundo das empresas. Não serão discutidos todos os elementos da contemporaneidade, apenas aqueles que se referem ao trabalho e, portanto, estão associados ao foco e objetivos propostos. Para atender ao propósito exposto, serão empregados os escritores da atualidade, especialmente aqueles que destacaram o mercado corporativo ocidental, de alta qualificação.

Por meio dessa abordagem, espera-se reunir elementos para a compreensão das forças que agem no indivíduo que trabalha nas empresas.

4.1 Tempos de mudanças

Os tempos atuais são tempos de mudanças. Quer na modernidade líquida de Bauman (2001), quer na era do vazio de Lipovetsky (2005), quer na decomposição social de Touraine (2005) ou no curto prazo de Sennett (2012a), as mudanças e incertezas são enfatizadas.

Sennett (2012a) argumenta que as mudanças não são uma novidade em si. Sempre estiveram presentes na história do homem, seja em catástrofes, seja em desastres ou crises. Mas, nos tempos atuais, existe um novo fator: as mudanças e incertezas estão enraizadas nas práticas cotidianas do capitalismo, sem que haja qualquer fato histórico ou desastre iminente.

Touraine (2005) salienta que estamos vivendo uma mudança tão significativa que é preciso adotar um novo paradigma para compreender o mundo de hoje, caracterizado pela decomposição do social. Em relação ao trabalho, o autor define a globalização como “uma forma extrema de capitalismo que não tem contrapeso” (p. 35) e que significa a “separação entre a economia e a sociedade, separação essa que transporta em si mesma a destruição da própria ideia de sociedade” (p. 43).

Para Bauman (2001), estamos vivendo uma nova época, líquida, de constantes mudanças. O líquido se refere à incapacidade de reter a forma, à mobilidade e à inconstância.

Ao reforçar a mudança como uma das características marcantes dos tempos atuais, a questão que se levanta é o que tal característica representa para o campo do trabalho e, se está presente na cultura das empresas, qual seria o impacto para o indivíduo.

Um dos primeiros sinais dos tempos de mudanças no mundo empresarial está na volatilidade do capital. A globalização e a tecnologia avançada permitem que o capital possa mudar de lugar do dia para a noite, movendo-se para mercados, segmentos ou organizações que ofereçam maior rentabilidade aos seus acionistas. As empresas, para se tornarem atrativas aos investidores, buscam oportunidades de lucros crescentes e rápido retorno dos investimentos. Sennett (2012a) empresta o termo “capital impaciente”, do economista Bennett Harrison, para descrever esses tempos atuais de desejo rápido de retorno dos investimentos e que é associado pelo mercado à capacidade de gerar rápida mudança institucional. O autor assinala que a ênfase na mudança constante demonstra seus sinais na alta de preço das ações de algumas empresas em processos de reestruturação, mesmo que tais processos nem sempre se justifiquem em termos de ganhos de produtividade, “como se qualquer mudança fosse melhor do que permanecer como antes” (SENNETT, 2012a, p. 58).

Em decorrência do capital impaciente, as empresas têm se livrado da velha estrutura em pirâmide, adotando um modelo em rede que, à primeira instância, ganha as qualificações de eficiente e simples. Porém, para Sennett (2012a), qualquer análise menos superficial destaca um sistema complexo e desorientador, uma vez que não tem a clareza de uma pirâmide e está em constante alteração de estrutura e tarefas. É um sistema de concentração de poder e não de descentralização, como muitos pregam. O autor frisa que o que mudou, na realidade, foi o tipo de controle, que passa a ser estabelecido por metas de produção. A ilusão de que a liberdade é maior também cai por terra, pois, com metas de difícil cumprimento e pressão constante, há pouco espaço para que as unidades definam o plano de execução da maneira como julgarem adequado. As consequências para os trabalhadores das modernas estruturas são amplas e vão desde a desorientação à confusão. Sennett (2012a) define o trabalho na atualidade como ilegível.

Para salientar a desorientação e a falta de clareza, Bauman (2001), atribui o termo *labirinto*, de Jacques Attali, ao trabalho na atualidade. Viver no labirinto significa “aceitação da desorientação, disposição a viver fora do espaço e do tempo, com vertigens e tonturas, sem indicação da direção ou duração da viagem em que

embarcaram” (p. 176). Zoja (2005) também reforça a perda das referências tradicionais de tempo e espaço, na época atual.

Nas modernas estruturas em rede, o trabalho em equipe é o principal modelo eleito, propiciando um sistema de poder sem autoridade e com falta de responsabilidade. Sennett (2012a) explica que as equipes, definidas para atuarem momentaneamente em um projeto específico, competem entre si pelos melhores resultados, gerando espaço para um poder sem autoridade e sem responsabilidade pelos atos cometidos. A autoridade fica diluída entre os próprios membros da equipe, que pressionam, uns aos outros, em uma competição feroz, permitindo que o líder domine seus empregados, negando legitimidade às suas necessidades e desejos. Bauman (2001) também observa o poder do agora, associando-o às técnicas de fuga, astúcia, evitação da manutenção da ordem e da responsabilidade pelas consequências. A descrição dos autores do poder sem autoridade e responsabilidade pelos próprios atos reforça a posição de Jung ([1957], 2011e) quanto à diluição da responsabilidade individual, na massa. O poder diluído no grupo exime ilusoriamente o indivíduo de responsabilidade, comprometendo seu desenvolvimento pessoal.

Em tempos de mudanças, a flexibilidade é uma das características marcantes. Sennett (2012a) a discute em termos de organização do tempo laboral, afirmando que, no trabalho na atualidade, “não há longo prazo”. No contexto vigente de curto prazo o conceito tradicional de carreira, como estrada contínua e linear, fica excluído, cedendo lugar a vários projetos de curta duração ou temporários. Em consequência, os trabalhadores ficam impossibilitados de desenvolverem uma narrativa constante de carreira. A experiência em episódios transforma a narrativa linear em uma colagem de fragmentos, deixando o indivíduo à deriva, no tempo.

As consequências da flexibilidade, na visão de Sennett (2012a), se estendem, causando ansiedade e corroendo o caráter. O autor emprega o conceito de caráter de modo particular, concebendo-o como “o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros” (p.10). O caráter, para o autor, está relacionado com o longo prazo, com a lealdade e o compromisso mútuo, os quais se desenvolvem no decorrer do tempo. O autor argumenta que uma sociedade impaciente, com foco no curto prazo, não tem parâmetros para decidir o que tem valor de longo prazo e, com isso, o caráter fica corroído.

Bauman (2001) reafirma a flexibilidade como palavra de ordem da modernidade líquida, que, além de transformar os contratos de trabalho em instrumentos de curto prazo, gera um mundo de incertezas e um cenário de aceleração, no qual o conhecimento envelhece rápido. No mundo acelerado de hoje, as qualificações não são reconhecidas por longos períodos. A experiência acumulada é igualmente pouco valorizada. O conhecimento com prazo de validade requer do trabalhador várias reciclagens, ao longo da vida profissional. Apoiado em argumentos similares, Sennett (2012a) observa que um jovem americano, em média, pode esperar mudar sua aptidão básica pelo menos três vezes, durante os quarenta anos de trabalho. E complementa que há um comprometimento da dimensão tempo no trabalho contemporâneo, que deixa o indivíduo à deriva.

Os sociólogos não são os únicos a reconhecer os efeitos das mudanças. Sem pretender reduzi-las apenas aos seus aspectos negativos, Kets de Vries, Ramo e Korotov (2009), professores e pesquisadores da escola de administração, salientam os efeitos devastadores que o estresse excessivo, induzido pela necessidade de mudanças constantes, pode produzir para as corporações e para o indivíduo. O autor frisa que o alto nível de estresse da atualidade é um mal organizacional, tóxico tanto para as organizações quanto para os funcionários e que precisa ser trabalhado. O estresse no ambiente organizacional promove questionamentos quanto ao propósito fundamental da organização, gera desmotivação, ideais não realistas e processos organizacionais disfuncionais. Em ambientes como esses, as pessoas experimentam emoções negativas, tornam-se alienadas e perdem o senso de direção.

Para Cozolino (2013), que estuda o cérebro como um órgão social, dado que o desenvolvimento se faz no grupo e a partir do grupo, a sociedade industrial contribui para o estresse. O autor argumenta que a predominância de sistemas de poder baseados, em geral, em certa disciplina, obediência e falta de preocupação com a equidade, colaboram para o estresse, em um cérebro moldado pela bioquímica do apego e dos instintos primitivos sociais.

De acordo com o relatório da *International Labour Organization* (2010), novos riscos ocupacionais emergiram em decorrência de novas tecnologias e processos de produção, como a nanotecnologia, novas condições de trabalho associadas a uma intensificação da carga provocada, por exemplo, por *downsizing* e novas formas de emprego, como contratos temporários ou *outsourcing*. Tais fatores cooperaram para uma tendência de aumento de distúrbios associados ao estresse e de doenças

mentais. O relatório da *European Agency for Safety and Health at Work* (2009) apontou que o estresse é o segundo maior problema de saúde relacionado ao trabalho, afetando 22% dos trabalhadores da União Europeia. Quanto aos dias de trabalho perdidos, o estresse seria responsável por algo em torno de 50% e 60% do absenteísmo. Por último, o relatório do World Economic Forum de 2011 indicou as doenças cardíacas e mentais como as que vão gerar mais gastos no mundo, devido aos custos de suporte médico e à perda de produtividade nas empresas. Frente ao incremento de distúrbios associados ao estresse, os vários relatórios citados procuram alertar líderes mundiais e empresários para que criem políticas de combate e prevenção. Com o aumento dos fatores de risco e em face da adversidade, faz-se necessário desenvolver a capacidade de enfrentamento e a promoção de fatores de resiliência (ARAÚJO, 2011b).

Os novos tempos, de capital impaciente, flexível e competitivo, não aceitam o fracasso, grande tabu da atualidade. O que importa é o sucesso, a qualquer custo. Sennett (2012a) exemplifica os impactos da cultura do sucesso nos indivíduos, citando pessoas demitidas em uma grande reestruturação da IBM, nos anos 1990, que encontraram dificuldades para elaborar uma narrativa de seus fracassos.

O trabalho curativo do criar uma narrativa não limita seu interesse a fazer os fatos saírem da maneira “certa”. Em vez disso, uma boa narrativa reconhece e sonda a realidade de todas as formas erradas que a vida pode produzir e produz. (SENNETT, 2012a, p. 161).

Na cultura do sucesso, as pessoas estão mais predispostas ao risco. Sennett (2012a) expõe que as avaliações diárias de sucesso e fracasso fazem do dia a dia um exercício contínuo de vulnerabilidade e de risco, tornando-o comum e normal, principalmente para aqueles que buscam mais dinheiro e melhor posição. Somado à desorientação e à incerteza das estruturas em rede, o risco tende a ser maior, na atualidade, visto que as pessoas não entendem claramente as consequências das mudanças que experimentam. O autor conclui que as pessoas assumem o risco da mudança sem saber o que vai acontecer, porque, na moderna cultura, não se mexer é sinal de fracasso, parecendo a “estabilidade quase uma morte em vida” (SENNETT, 2012a, p.102). “O destino, portanto, conta menos que o ato de partir” (p. 102).

Com respeito ao risco, Sennett (2012a) menciona os trabalhadores na meia idade que sofrem de preconceitos, pois são considerados menos flexíveis e mais avessos ao risco. Na atualidade, flexibilidade e energia equivalem à juventude, enquanto menor

disposição e rigidez, à idade. A associação de idade com rigidez explica grande parte da pressão que as empresas exercem sobre os executivos, para que se aposentem ao beirar 60 anos. O fantasma da inutilidade é um mal que ronda os trabalhadores da atualidade (SENNETT, 2012b).

Todavia, Sennett (2012b) não associa o fantasma da inutilidade apenas aos de meia idade. Conforme o autor, a inutilidade é um fator presente na moderna gestão, que seleciona os chamados talentosos dos demais. A meritocracia atual relaciona o talento à aptidão potencial e tende a descartar os feitos do passado, olhando apenas para o futuro. As aptidões potenciais mais valorizadas se ligam à descontinuidade, ou seja, à capacidade de transitar de um tema a outro e de interpretar conjuntos de informações e de práticas permanentemente em evolução. As características daqueles que realmente estão à vontade com o novo capitalismo são “capacidade de desprender-se do próprio passado e confiança para aceitar a fragmentação” (SENNETT, 2012a, p.73). Além disso, os critérios de julgamento da aptidão potencial são muito mais pessoais do que baseados na análise de desempenho, pois os gestores se pautam, em geral, mais em seus instintos do que nos dados. Com foco apenas na individualidade, sem ter em conta as circunstâncias sociais e econômicas, a aptidão potencial é devastadora para o indivíduo, assombrando aqueles considerados sem aptidão com a sensação de inutilidade (SENNETT, 2012b).

A meritocracia, a alta competitividade e a cultura do sucesso suscitam uma questão ainda mais profunda, da alteridade, pois contribuem para que o senso de cooperação e a relação com o outro fiquem em um segundo plano. Como não se sabe quem continuará na empresa e em que posição se estará, no dia seguinte, o conceito de interesse comum perde seu valor.

A força individualizadora da época atual é descrita por Sennett (2012a), Bauman (2001), Touraine (2005) e Lipovetsky (2005).

Sennett (2012a) atribui ao pronome “nós” a qualidade de perigoso, em uma ironia ao capitalismo moderno que desconsidera ou reduz o Outro a pouca relevância. O autor argumenta que, ao celebrarem a independência e a autonomia, as empresas despertaram o senso de vulnerabilidade. Confiança, responsabilidade mútua, compromisso estão ligados ao senso de comunidade, ao eu inserido no grupo, que exerce sua dependência e independência. O trabalho em equipe, como não reconhece diferenças de poder, é uma forma fraca de comunidade que pressupõe que todos

partilhem uma motivação em comum. Essa suposição enfraquece a verdadeira comunicação, uma vez que não há tempo e espaço para as pessoas enfrentarem suas diferenças e, com isso, formarem laços fortes de confiança.

Os laços de confiança são desenvolvidos com o tempo, à medida que as pessoas aprendem em quem podem confiar e são testadas, quando as coisas dão errado e a necessidade de ajuda se torna aguda. No capitalismo da superficialidade, as pessoas acham vergonhoso precisar de ajuda, estar em necessidade, tornando-se mais desconfiadas umas com respeito às outras e despertando a vulnerabilidade.

O medo da dependência fala da preocupação com a perda do autocontrole, e, em termos mais psicológicos, do sentimento de vergonha por submeter-se aos outros. Uma das grandes ironias do modelo da nova economia é que, ao livrar-se da jaula de ferro, ele serviu apenas para reinstaurar esses traumas sociais e emocionais numa nova forma institucional. (SENNETT, 2012b, p.49).

Se, no capitalismo antigo, a indiferença estava ligada à classe social, ao material, no moderno, a indiferença é pessoal. As redes, a tecnologia e as equipes enfraquecem o caráter, como ligação com o mundo, como ser necessário aos outros. “Está faltando o Outro, e assim estamos desligados” (SENNETT, 2012a, p.175).

Bauman (2001, 2008) atribui ao mundo atual a característica de descartável, incluindo os seres humanos. Quase não se considera que os laços humanos não são fáceis de substituir rapidamente, eles se deterioram, se não são cultivados. “Em outras palavras laços e parcerias tendem a ser vistos e tratados como coisas destinadas a serem consumidas, e não produzidas” (BAUMAN, 2001, p.187), herança de sociedade de consumo que estamos vivendo.

Com o triunfo do individualismo, Touraine (2005) defende que a época atual representa a queda do universo social. O autor argumenta que o enfraquecimento do social leva o indivíduo a voltar-se a si mesmo, na defesa de sua liberdade. Mas alerta que esse sujeito consciente de si mesmo não representa uma busca interior ou “de procura de si pela eliminação das influências exercidas sobre o ego pelo mundo exterior”. (p. 26). No universo individualista, a luta é contra as forças organizadas dos movimentos sociais, políticos e religiosos, que alienam o indivíduo.

Em contrapartida, Lipovetsky (2005) faz uma leitura mais positiva do hiperindividualismo e do narcisismo. Para o autor, o enfraquecimento da sociedade e

dos costumes reflete em um processo de personalização, no qual o indivíduo se volta para a realização do pessoal, da sua individualidade, caracterizada em grande parte pelo consumismo. Apesar de observar que o processo de personalização gera o vazio, ou seja, “ a flutuação existencial pela abundância de modelos”, ainda assim, para Lipovetsky (2005), o consumismo representa uma possibilidade de o indivíduo fazer suas escolhas, mesmo que isso leve, em um primeiro momento, ao extremo que se verifica na atualidade.

De qualquer forma, mesmo o individualismo positivo de Lipovetsky (2005) não demonstra sinais de resolução do problema de identidade, nem tampouco desenvolve a alteridade. Além de tornar os indivíduos instáveis, conduz à indiferença em relação ao Outro.

Lipovetsky (2004) analisa também as consequências do hiperindividualismo, na moral e na ética do trabalho. De acordo com o autor, o individualismo no campo profissional se reflete de duas formas: no individualismo irresponsável, pautado na busca do sucesso a qualquer preço e que procura expandir as barreiras morais, banalizando eventuais fraudes, e no individualismo responsável que se preocupa com a ética pautada na tolerância, na ecologia e na exigência de limites. Assistimos à emergência do individualismo responsável, que corresponde à vontade de fazer retroceder a irresponsabilidade das últimas décadas. Segundo o autor, dois terços das quinhentas sociedades cotadas na revista *Fortune*, na metade dos anos 1980, estiveram envolvidas ao menos em uma atividade ilegal, em dez anos. A valorização ética pode ser compreendida como uma reação às práticas desonestas e ao individualismo desenfreado.

Nesse plano, a ética dos negócios desempenha um papel de legitimação, de reabilitação social das empresas, numa época em que a confiança em relação ao universo empresarial não para de desabar. (LIPOVETSKY, 2004, p. 46).

A onda ética tem igualmente um apelo de negócios. Afirmar publicamente a preocupação com a ética e com os valores tem se mostrado uma plataforma eficiente para o posicionamento da marca e dos produtos no mercado. Internamente, nas empresas, tem ainda seu efeito no engajamento dos funcionários. O autor afirma que a ética nos negócios não é uma moral desinteressada, porém, um novo instrumento de valorização e crescimento das empresas. “A moral transformou-se em meio econômico, em instrumento de gestão, em técnica de administração” (LIPOVETSKY,

2004, p.50). Mas, se não é livre de interesses e poder, ainda assim, é ética. “Melhor este tipo de postura da parte de uma empresa que a vertigem do enriquecimento a qualquer custo” (p. 57).

4.2 Considerações sobre o capítulo

A abordagem deste capítulo focou um dos aspectos do trabalho, posto que o objetivo era identificar possíveis elementos relacionados à crise e ao sofrimento dela decorrente. É importante assinalar que o indivíduo, face ao trabalho, se depara com outras variáveis, como o estímulo, a potência, a criatividade.

Conforme visto no capítulo, as novas demandas do trabalho acompanham tempos de mudança, de flexibilidade e de descontinuidade, gerando impactos físicos, emocionais e mentais nos indivíduos que dele participam. Os trabalhadores têm que ser ágeis, flexíveis, abertos a mudanças, assumindo riscos continuamente e cada vez menos dependentes de procedimentos formais.

Há consequências, como ansiedade, vulnerabilidade e estresse. A experiência, na modernidade, fragmentada e em episódios, baseada em empregos e projetos de curto prazo, de lugar em lugar, dificulta que se desenvolva uma narrativa de identidade e história de vida. Como consequência, fica difícil desenvolver experiências de continuidade no trabalho e construir narrativas coerentes para a vida.

As mudanças que ocorreram com o trabalho, na atualidade, geram a necessidade de se criar novas formas de adaptação e de enfrentamento, para que o indivíduo possa lidar com novas configurações e com as eventuais crises que possam emergir. De acordo com Zoja (2005), trata-se de uma adaptação a uma sociedade que prioriza a quantidade e a rapidez, em detrimento da profundidade da experiência e das relações humanas. O autor se refere à ironia dos dias atuais, em que o avanço científico e tecnológico, o qual encurtou distâncias, permitindo que o outro esteja mais próximo, também produziu uma indiferença em relação ao colega, que virou um adversário com o qual competir, uma não-presença. Em face da complexidade que se apresenta, a empresa como lugar social tem um papel de transformação no qual novas formas de

adaptação e resiliência coletivas são requeridas, para uma melhoria da qualidade de vida e de bem-estar geral.

5 A TRANSIÇÃO DO MEIO DA VIDA

A Transformação da meia-idade não é para os fracos de coração ou alma. Mas para aqueles que se aventuram dentro e através da transformação, ela se torna, assim como foi para Jung, a fonte de toda a expressão criativa de pensamento, sentimento e personalidade durante toda a velhice. (STEIN, 2014, p.6).

Jung ([1930], 2011a) foi o precursor do desenvolvimento adulto humano, ao destacar o desenvolvimento psicológico que se processa em paralelo às mudanças físicas no decorrer da vida. Por meio de um artigo publicado em 1930, intitulado *As etapas da vida humana*, ele descreveu a trajetória do desenvolvimento psicológico, usando a imagem do sol que nasce pela manhã, atinge o ápice ao meio dia e passa a declinar no horizonte até o mergulho na noite. A manhã da vida, ou primeiro período, representa o movimento de crescimento e expansão do seu campo de ação em busca da maior altura possível. Ao meio dia, com o início do movimento de descida do sol, começa o segundo período, caracterizado pela inversão dos valores cultivados no período anterior. A analogia refere-se à primeira e segunda metade da vida, cujo ponto de virada é o meio da vida.

O meio da vida seria um período de transformações compreendido entre duas fases com demandas psicológicas muito distintas entre si. Enquanto a primeira metade da vida está voltada à inserção em sociedade para tornar-se um indivíduo autônomo e autossuficiente, na segunda metade, a ênfase está relacionada com o mundo interior e a tarefa é tornar-se um indivíduo centrado e íntegro.

O conceito de meio da vida está associado também a um dos pilares centrais de toda a psicologia analítica, o processo de individuação:

Individuação significa tornar-se um ser único, na medida em que por “individualidade”⁸ entendermos nossa singularidade mais íntima, última e incomparável, significando também que *nos tornamos o nosso próprio si-mesmo*⁹. (JUNG, [1916, 1934], 2011b, § 266).

⁸ Aspas do autor.

⁹ Itálico do autor.

O processo de individuação¹⁰ é aquele no qual a individualidade se realiza, entendendo o si-mesmo como “a unidade e a totalidade da personalidade global” (JUNG, [1921], 2011c, §902). Mas não se pode confundir individualismo com individuação: “individualismo significa acentuar e dar ênfase deliberada a supostas peculiaridades, em oposição a considerações e obrigações coletivas” (JUNG, [1916, 1934], 2011b, §267), enquanto individuação “significa precisamente a realização melhor e mais completa das qualidades coletivas do ser humano” (§ 267). Os fatores são coletivos, porém, sempre se apresentam de forma individual, assim como as características físicas, que são universais, mas se diferenciam em cada indivíduo. Humbert (1985) descreve a individuação como um processo de humanização, uma relação entre individual e coletivo, que “liga o homem ao seu ambiente, em vez de separá-lo dele; ela liga-o porque diferencia-o” (p. 118).

O meio da vida é, portanto, um marco que encerra em si a transição entre a primeira fase, mais voltada aos valores coletivos, para o desenvolvimento do singular na segunda fase, e é de suma importância para o processo de individuação.

A partir de Jung, muito se tem discutido a respeito do meio da vida. No entanto, o tema é complexo, devido à multiplicidade de aspectos a se considerar e a diversidade de experiências relatadas. Como o objetivo central desta pesquisa se volta ao meio da vida, o intuito é compor um panorama amplo; para tal, serão abordados a seguir os principais aspectos a ele associados: o significado do meio da vida, suas características, se é um período de crise ou transição e, por fim, as demandas psicológicas dessa fase.

¹⁰ Por ser um processo de particularização do ser individual como um ser distinto do coletivo, Jung ([1916, 1934], 2011b) o concebeu, inicialmente, como tarefa da segunda metade da vida. Posteriormente, os pós-junguianos revisaram o conceito de individuação, postulando-o como um processo que se desenvolve ao longo da vida.

5.1 O significado do meio da vida

Aquele que conquistou a si mesmo é um herói muito maior do que aquele que derrotou mil vezes milhares de homens. (BUDA).

Para Stein (2006, 2014), o meio da vida representa um impacto psicológico tão significativo que ele o define como um renascimento, um segundo nascimento da identidade adulta¹¹, no qual o indivíduo é convidado a abandonar gradualmente as definições coletivas anteriores de identidade e persona, emergindo uma nova consciência de si mesmo.

Por persona, entende-se a máscara com a qual nos relacionamos com o mundo, “é um acordo entre o indivíduo e a sociedade” (JUNG, [1916, 1934], 2011b, § 246).

Entrar nessa fase não significa deixar a realidade coletiva, a realidade social, mas a adaptação social requer menos energia. Há uma mudança de interesse e ênfase, que tem menos a ver com a sobrevivência e mais a ver com o significado (STEIN, 2007; HOLLIS, 1995).

Ressaltando a redefinição e a organização da personalidade no meio da vida, Hollis (1995) batizou esse período de “passagem do meio”, como uma espécie de rito de passagem entre a adolescência prolongada da primeira idade adulta e o inevitável encontro com a velhice e a morte.

Enquanto Hollis (1995) e Stein (2007) enfatizam o meio da vida como uma transição particularmente importante, Levinson (1978) a considera como uma de várias transições que ocorrem ao longo da vida. Usando uma abordagem desenvolvimentista, o autor parte dos conceitos de Jung e propõe uma visão de ciclos de vida, na qual o desenvolvimento psicológico é um processo alternado de períodos de estabilidade seguidos de períodos de mudanças. Os períodos estáveis são períodos de construção da estrutura de vida, enquanto os períodos de transição são pontes entre dois estados de estabilidade e envolvem um processo de mudança de

¹¹ Stein (2014) argumenta que o primeiro nascimento tipicamente ocorre entre a adolescência e os 30 anos de idade.

uma estrutura para outra. A vida, vista em sua trajetória, é compreendida como um padrão universal de ciclos que se repetem ao longo da vida humana, do nascimento à morte, com infindáveis variações culturais e individuais. As muitas influências que modelam a natureza da jornada podem produzir rotas alternativas, acelerar ou desacelerar o processo dentro de certos limites ou, em casos extremos, podem interromper o processo de desenvolvimento.

As consequências dessa abordagem trazem um olhar para o indivíduo inserido no mundo e um enfoque na continuidade. Considerar o ciclo de vida implica reconhecer que o indivíduo é um ser bio-psico-social e que as experiências e os aprendizados dependem da cultura e do grupo (COZOLINO, 2013). O meio da vida, no século XXI, caracteriza-se por um estado de fluidez com mudanças econômicas, demográficas, sociais, culturais e tecnológicas que produzem uma gama de variáveis sem precedentes, transformando a vida contemporânea em uma experiência configurada por uma crescente diversidade de papéis, recursos e relacionamentos (MOEN; WETHINGTON, 1999). O enfoque na continuidade reconhece que o indivíduo é o produto de uma história de vida contendo eventos, relacionamentos e comportamentos.

A ideia de continuidade, pressuposta na abordagem de ciclo de vida, na qual a trajetória de um indivíduo é a tônica, tem afinidade com o conceito de processo de individuação, à medida que se considera que as experiências passadas afetam o momento atual, assim como as experiências atuais vão afetar os anos futuros, constituindo um caminho de desenvolvimento e significado individual.

Seguindo a linha desenvolvimentista, Lachman (2004) resume que estar no meio da vida se assemelha a estar no meio do semestre na escola, ou no meio da viagem, ou no meio do livro. Quando se está no meio, é natural olhar para trás, para ver o que veio antes ou avaliar o que foi realizado, e olhar à frente, a fim de determinar o que vem depois ou o que falta ser feito.

O meio da vida constitui uma fase de balanço. O resultado desse balanço é de crucial importância para os anos que ainda estão por vir. Mesmo que se reconheça que há um tempo substancial pela frente, o balanço tende a suscitar o reconhecimento de que o tempo restante não é infinito.

5.2 O meio da vida: crise ou transição?

Nossa tarefa na meia idade é sermos suficientemente fortes para renunciar as urgências do ego na primeira metade e nos abrimos a um assombro maior. (HOLLIS, 1995, p.158).

O meio da vida é um período de mudanças profundas, mas não necessariamente de crise. A crise seria o resultado da dificuldade de lidar com as mudanças físicas e psicológicas (JUNG, [1916, 1934], 2011b).

Os sinais de declínio físico são mais aparentes no meio da vida, tanto em relação às mudanças fisiológicas quanto na aparência física. As linhas de expressão ficam mais perceptíveis, o cansaço e o tempo de recuperação mediante grandes esforços físicos são maiores. É uma época na qual há uma prevalência no surgimento de doenças crônicas, sintomas persistentes ou deficiências. Esses problemas físicos, na maior parte aliviados com tratamentos de curta ou longa duração, podem trazer angústias, visto que são muitas vezes associados ao envelhecimento (LACHMAN, 2004). A menopausa é outro fator gerador de mudanças físicas que podem influenciar como o meio da vida é vivido (AVIS, 1999; DEGGES, 2001; MCFADDEN; SWAN, 2012).

Outros sintomas frequentemente citados e que são característicos dessa fase são: longos períodos de depressão e desinteresse pela vida, sensação de fracasso e desilusão, perda dos sonhos da juventude, medo da morte e sensação de que não haverá tempo hábil para viver de verdade, angústia, tensão ou tédio (STEIN, 2007; HOLLIS, 1995).

As mudanças psicológicas não são menores ou menos desafiadoras. O meio da vida é um período no qual os padrões psicológicos conhecidos são questionados, revisados e requerem renovação. O abandono dos valores construídos na primeira metade da vida e que tanto serviram ao crescimento é uma tarefa árdua. É um período de confusão que desvela uma mudança de identidade psicológica e que pode levar a uma busca por um sentido profundo para a vida (STEIN, 2007).

Hollis (1995) descreve a sensação de crise no meio da vida provocada pela disparidade entre a concepção interior do eu e a personalidade adquirida. Quando o

sofrimento se torna grande, a ponto de não poder mais ser reprimido ou compensado, a experiência é geralmente descrita como uma crise. “A experiência da crise na meia idade é o colapso, não do nosso eu essencial, mas das nossas suposições” (HOLLIS, 1995, p.158).

Levinson (1978) parte do pressuposto de que o meio da vida é um período de transição, uma ponte entre dois estados de estabilidade, que pressupõe um processo de mudança de uma estrutura para outra, mas não exclui a possibilidade de ocorrência de crises. Quando as mudanças envolvem considerável tumulto e ruptura, tem-se a crise do meio da vida. O autor complementa que os que passam por um desconforto mínimo podem estar negando mudanças necessárias ao desenvolvimento.

A descrição como crise ou transição parece estar associada à intensidade da experiência vivida e à disposição e capacidade de navegar pelas demandas psicológicas associadas a esse período.

Segundo alguns autores, uma ênfase maior dada à crise poderia ser justificada reconhecendo-se um estereótipo cultural da sociedade norte-americana que valoriza mais o estresse e a dificuldade, ao invés de considerar características positivas que também estão presentes nessa fase, tais como: competência, responsabilidade, conhecimento e poder (LACHMAN, 2004; WETHINGTON, 2000).

De acordo com Lachman (2004), há suporte empírico para ambas as visões: meio da vida como experiência turbulenta ou como transição bem-sucedida. Para a autora, a visão de crise ou de transição divide opiniões, entre clínicos e pesquisadores. Os clínicos, respaldados pelos pacientes que buscam ajuda médica ou psicológica para enfrentar dificuldades no meio da vida, em geral, tendem a apontar para uma visão de crise, enquanto os pesquisadores, apoiados em teorias que indicariam maior estabilidade e autonomia no meio da vida, se inclinam para uma visão de transição. A autora salienta que as visões díspares, de crise ou transição, podem ser conciliadas, se as experiências de meia-idade forem tomadas a partir de uma perspectiva de trajetória de vida que reconheça a vasta gama de possibilidades de ganhos e perdas e as variações possíveis por período histórico, época em que o indivíduo se encontra no curso da vida, sexo, cultura, raça, etnia e classe social.

Na pesquisa conduzida por McFadden e Swan (2012), a tônica é o debate entre crise e transição, em mulheres no meio da vida. Conforme as autoras, as mulheres tendem

a experimentar mudanças na saúde e nos papéis familiares, no meio da vida, que podem aumentar o nível de estresse e depressão ou que podem levar a uma sensação de bem-estar; em outras palavras, o meio da vida pode ser vivenciado como crise ou como transição.

Ao expandir os conceitos relacionados ao meio da vida à área do trabalho, emerge a possibilidade de haver uma crise no meio da carreira (KETS DE VRIES, 2010). Schein (1993) define dez estágios de carreira, ao longo da vida profissional do indivíduo; um deles é denominado “crise do meio da carreira”. Ele argumenta que, embora não seja claro se é uma crise ou uma transição, o indivíduo passa por um período de reavaliação de carreira, no qual questiona as escolhas profissionais iniciais, seu desempenho e suas opções futuras. Ainda que a crise do meio da carreira não ocorra necessariamente no meio da vida, visto que a vida profissional pode se iniciar, por exemplo, aos 25 ou 30 anos, nos casos em que se opta por formações de longa duração, o conceito levantado pelo autor indica que há um balanço a ser feito no meio da carreira. Similarmente, Levinson (1978, 1996) indica que há um convite no meio da vida para se revisar o progresso obtido, durante a carreira, quando o indivíduo deverá lidar com a disparidade entre o que ele é e o que ele sonhou ser. Tal revisão do progresso obtido leva também a uma revisão das expectativas futuras.

É possível que a crise do meio da carreira seja peculiar para nossa sociedade orientada ao sucesso (KETS DE VRIES, 2010). Essa orientação implica uma carreira sempre progressiva, o que significa que muitos executivos com grandes ambições podem se deparar com a frustração em relação à posição atingida. Ao invés de lidar com o desapontamento, há aqueles que começam a trabalhar freneticamente, em busca de atingir suas metas. Mesmo os que atingiram seus objetivos, em geral, enfrentam algum dilema, pois começam a questionar o que vem depois, urgindo a necessidade de se considerar os próximos passos (KETS DE VRIES, 2010). Seja o balanço positivo ou negativo, esta é uma fase que demanda o reconhecimento das possíveis limitações e a revisão dos objetivos e metas para o futuro (LEVINSON, 1978).

Nesta pesquisa, adota-se uma perspectiva de transição no meio da vida. Ao longo da transição, no entanto, crises poderão ocorrer, se houver dificuldade de lidar com as demandas psicológicas de desenvolvimento do período, gerando a inadaptação momentânea, a qual poderá ser superada, levando o indivíduo a um novo estado de adaptação.

5.3 Entrando na transição do meio da vida

Quando a vida não pode mais ser vista da perspectiva da juventude por meio de uma fantasia de crescimento e expansão contínuos, mas sim da perspectiva da maturidade, do fim e da morte através de fantasias do destino e das limitações humanas, significa que a meia-idade, ou o meio da vida chegou. (STEIN, 2007, p. 55).

Mas como identificar o meio da vida? Alguns definem uma faixa etária correspondente, outros argumentam que os indicadores do meio da vida deveriam estar baseados em fatores individuais.

Jung ([1930], 2011a), quando definiu o meio da vida, descreveu-o como um período que vai tipicamente dos 35 aos 40 anos, podendo se prolongar por mais tempo. Stein (2007), seguindo a mesma linha, alude a um período típico entre 35 e 50 anos.

Apesar de se basear em um marco cronológico, Stein (2014) ressalta que nem todos passam por essa transição ou, ainda, nem todos atingem identidade adulta sólida e significativa. Para algumas pessoas, que demonstram sérias limitações de desenvolvimento com atitudes infantilizadas, não há transição do meio da vida, mas uma contínua e prolongada identidade parcialmente adulta, com marcantes características infantilizadas que permanecem até o fim da vida.

De acordo com Levinson (1978), a transição do meio da vida normalmente vai de 40 a 45 anos. São os primeiros anos correspondentes à entrada na idade adulta média, que vai de 40 a 65 anos. O autor salienta que períodos de transição levam de quatro a cinco anos, não menos que três e raramente mais que seis.

Hollis (1995) não define marco de idade, sustentando que é uma experiência mais psicológica do que um evento cronológico, ou seja, uma experiência do tempo em sua dimensão profunda, um encontro com o mundo de Kairós, no qual a vida tem um significado mais profundo do que uma sucessão linear de anos. A ocorrência de algum evento externo pode contribuir para a entrada no meio da vida. Normalmente, são eventos envolvendo perdas, tais como acidentes, doenças ou divórcio, que levam a

uma possível reestruturação da vida, provocada pela alteração da direção previamente definida (STEIN, 2007; HOLLIS, 1995).

Lachman (2004) denomina “idade subjetiva” o período que engloba o meio da vida. A autora argumenta que, a despeito de muitas pesquisas definirem o meio da vida como um período de 40 a 60 anos, o uso da idade cronológica não é o ideal, porque as normas de idade são menos restritivas no meio da vida do que em outros períodos. Muitas pessoas com a mesma idade cronológica estão em fases diferentes da vida em relação à família, à vida social, ao trabalho e às responsabilidades assumidas. Com a possibilidade da maternidade tardia, algumas famílias têm o primeiro filho ao redor dos 40 anos, enquanto outras têm filhos adolescentes saindo de casa para estudar fora, nessa mesma fase cronológica. Por conseguinte, não deveria ser a idade por si só que determina o meio da vida.

Mesmo dentre aqueles que utilizam um marco cronológico, não há uniformidade. Nas pesquisas levantadas para a construção desta dissertação¹², há grande diversidade quanto à idade compreendida como meio da vida.

Entendendo que o meio da vida não é um momento cronológico e depende de eventos e vivências, optou-se, contudo, em delimitar uma idade considerada liminar, nessa transição. Segundo Stein (2007), conforme já se observou, seria entre 35 e 50 anos.

Levinson (1978) chama de eventos culminantes os possíveis eventos externos que colaboram com a entrada na transição do meio da vida. O autor destaca que eventos externos podem acontecer em outras fases da vida, no entanto, o mesmo evento pode ter significado e consequências diferentes, conforme o momento em que ocorre, no ciclo de vida. A partida de um filho ou, como é comumente denominada na literatura, a síndrome do ninho vazio, pode ser também uma porta de entrada para a transição do meio da vida.

Outro evento externo bastante citado na literatura é a perda dos pais. Jacques (apud LACHMAN, 2004) postulou que a crise do meio da vida é uma resposta à realização da aproximação da morte, que gera uma conscientização da finitude. Hollis (1995) assinala igualmente que, enquanto um dos pais ou ambos estiverem vivos, haverá um amortecedor psíquico contra os perigos do mundo. Quando esse amortecedor é

¹² O Capítulo 3: Revisão de pesquisas sobre o tema traz dados de diversas pesquisas que utilizam marco cronológico.

removido, em situações de adoecimento ou morte, a pessoa se depara com a ansiedade existencial, mas também é convidada a assumir mais a própria vida.

A conscientização da finitude geralmente contribui para um questionamento sobre o legado de vida, como uma reivindicação à imortalidade. O legado pode estar associado à família, à criação dos filhos, a posses materiais ou heranças. Levinson (1978) esclarece que, para muitos homens no meio da vida, o trabalho é um dos componentes mais significantes da sua estrutura de vida e a maior fonte de legado. Posteriormente, ao pesquisar três grupos de mulheres – donas de casa, mulheres com carreiras corporativas e mulheres com carreiras acadêmicas –, Levinson (1996) também identificou que o trabalho é uma estrutura importante na vida daquelas que optaram por uma carreira corporativa ou acadêmica. Ao considerar o trabalho como um legado de vida, se este for interessante e satisfatório, haverá possivelmente grande motivação e energia para seguir adiante. Se não for satisfatório, provavelmente haverá tendência para mudar para outro emprego ou profissão. Ou, ainda, haverá diminuição no interesse pelo trabalho, e o indivíduo procurará atuar bem o suficiente para se manter empregado, mas passando a investir mais em outros aspectos da vida, como a família, o lazer ou atividades de filantropia, através das quais se espera gerar um legado (LEVINSON, 1978).

Em relação a eventos externos associados ao trabalho, diversas situações podem levar à entrada no meio da vida, como, por exemplo, a perda do emprego, a perda do senso de vocação ou a perda da idealização de um chefe ou mentor (STEIN, 2007).

Em suma, a entrada no meio da vida, seja através de um evento interno, seja externo, relacionado a perdas ou a vitórias, o meio da vida é entendido como um período de uma certa turbulência, mas que pode levar a uma ampliação de consciência em um processo contínuo de desenvolvimento.

5.4 As demandas e os desafios do meio da vida

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia e se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos. (FERNANDO PESSOA).

O meio da vida, em uma visão junguiana clássica, foi descrito como um divisor de águas entre as duas metades da vida. A teoria atual, mais dinâmica, sugere uma não polarização entre duas fases ou duas metades descritas de maneiras tão distintas. No presente trabalho, optou-se por manter a diferenciação entre os momentos de vida por constituir uma forma útil para o entendimento e discriminação do desenvolvimento psicológico humano. No entanto, espera-se que o texto seja compreendido a partir de uma perspectiva clássica, sem perder de vista a dinâmica envolvida.

O meio da vida é um longo processo descrito por Stein (2007), com base em três etapas com demandas psicológicas distintas: a primeira delas é uma experiência de perda e luto, que ele denominou separação. A segunda, chamada de limiar, representa a fase de ambiguidade, durante a transição de uma identidade para outra. E a terceira, chamada de reintegração, requer uma atitude construtiva e proativa, para participar na construção e consolidação do novo senso de identidade.

A fase de separação implica enterrar conscientemente a identidade anterior, representada por toda uma fase de vida, da juventude em si, e aceitar a perda de forma consciente, para que não se perca o potencial de crescimento. A persona adotada para atender às demandas sociais convencionais da vida adulta se torna incapaz de abarcar a nova realidade psíquica. Sem o desapego e o luto, pode haver uma tentativa de agarrar-se ao padrão antigo, mesmo que ele não faça mais sentido. A persona gasta pode parecer mais segura do que se expor sem ela. Porém, o ego não liberto da identificação da persona não pode flutuar na ambiguidade de uma nova etapa de vida (STEIN, 2007).

A mudança no relacionamento com a persona é crucial no meio da vida, visto que, apesar de imitar a individualidade, a persona não é a individualidade. É apenas um extrato, uma aparência, que reflete uma parcela do indivíduo:

A construção de uma persona coletivamente adequada significa uma considerável concessão ao mundo exterior, um verdadeiro autosacrifício, que força o eu a identificar-se com a persona. Isto leva certas pessoas a acreditarem que são o que imaginam ser. (JUNG, [1916, 1934], 2011b, § 306).

A passagem através do portal da separação vem carregada de medo e de uma dor profunda pela perda da imagem daquilo que se foi e jamais se voltará a ser. Mas, se a separação é bem trabalhada, leva à possibilidade de um “flutuar” psicológico, uma atitude de desapego, fundamental à existência no limiar.

O período seguinte à separação, denominado *limiar* ou *liminar*, no sentido de transição, de “estar entre”, requer que se mantenha a liberdade para uma exploração ampla e profunda, ao invés de se buscar a segurança de novas definições e compromissos prematuros. É uma fase de confusão e ambiguidade, mas também de descobertas e transformação, aumentando as possibilidades de expressão da personalidade, com base na integração de características que foram rejeitadas ou ficaram latentes no repertório dos interesses e comportamentos da juventude.

Quando o inconsciente aflora no período *limiar*, o que surge com mais força, em primeiro plano, são partes rejeitadas da personalidade, impulsos, desejos, fantasias, seja porque o inconsciente está mais carregado de energia e consegue driblar as defesas, seja porque os mecanismos de defesa ficam menos capazes de reprimir os conteúdos inconscientes. Construir a ponte entre a consciência e o inconsciente significa aproveitar a oportunidade que emerge nessa fase e que colabora para o processo de individuação.

É importante salientar também as potencialidades que podem ser integradas. Em uma analogia com a pintura, Stein (2014) argumenta que, visando à adaptação social, a primeira metade da vida requer certa seleção de características dentre os potenciais do indivíduo, similar a uma seleção de cores em uma palheta da personalidade. Segundo o autor, as características não selecionadas por não se enquadrarem na identidade do ego ficam latentes ou reprimidas e normalmente são localizadas no outro, através de projeção. Este processo, que nada mais é do que o desenvolvimento do complexo persona-sombra, é necessário para a realização da primeira metade da

vida. Em contrapartida, na segunda metade, há um convite para expandir as cores da palheta inata de cada um, representando um potencial de desenvolvimento da individualidade. Quanto ao trabalho, a própria especialização profissional, na primeira metade da vida, que implica em foco e atenção, pode levar a uma limitação do desenvolvimento, deixando talentos para trás.

Se a fase limiar corresponde a uma possibilidade de expansão das capacidades reconhecidas, a partir de uma integração de potencialidades não desenvolvidas, é igualmente uma fase potencialmente caótica, na qual a sombra, a anima e o animus vêm à tona. Por anima e animus se entende a atitude interna, em oposição à persona, que constitui a atitude externa (JUNG, [1921], 2011c).

Byington (2013) reforça o encontro com o Outro, no meio da vida. A maturidade, segundo o autor, caracteriza-se pela ênfase na ativação dos arquétipos da anima, animus e da alteridade, dado que o patriarcal e o matriarcal caminharam para a maturidade.

Para continuar o processo de individuação, agora a transição do meio da vida deve mover-se da fase *liminar* em direção ao próximo estágio, que é o de *integração* da personalidade ao redor de um novo centro. Essa fase requer uma atitude construtiva e pro-ativa, a fim de participar na construção e consolidação do novo senso de identidade.

Levinson (1978) e Hollis (1995) descrevem demandas psicológicas similares às de Stein (2007). Levinson (1978) parte de uma abordagem de transição que tem por objetivo terminar uma fase de vida para começar outra. Para o autor, cada transição opera no sentido de apresentar oportunidades e necessidades de se mover em direção à integração de polaridades. As polaridades que operam com mais força no meio da vida são¹³: jovem/velho, destruição/criação, masculino/feminino, união/separação. Em relação à polaridade jovem/velho, ele destaca a necessidade de lidar com as questões do envelhecimento e da perda da juventude. Em destruição/criação, o enfoque é para a finitude. A polaridade masculino/feminino está associada aos conceitos de anima e animus da psicologia analítica, enquanto o par união/separação descreve uma necessidade de maior engajamento consigo próprio.

¹³ As polaridades descritas pelo autor, em sua obra em inglês, foram traduzidas conforme segue: jovem/velho (*young/old*), destruição/criação (*destruction/creation*), masculino/feminino (*masculine/feminine*), união/separação (*attachment/separateness*).

Hollis (1995) adiciona a necessidade de separação dos complexos materno e paterno, os quais sustentaram a “identidade provisória” da primeira idade adulta e que deve ceder lugar à “identidade autêntica” do eu, na maturidade. O termo “identidade provisória” foi escolhido pelo autor, na tentativa de explicar as escolhas feitas pelo indivíduo até a primeira idade adulta e que tendem a ser muito influenciadas pela família, ou seja, escolhas em geral dirigidas pelos complexos parentais. Os papéis sociais, e em especial o trabalho, são aspectos normalmente carregados de projeções. O meio da vida significa um convite para que as projeções sejam recolhidas e a consciência ampliada. Quando as projeções são recolhidas, pode haver perda do entusiasmo pela carreira, pela ascensão profissional ou sensação de vazio e conduz invariavelmente a um embate sombra/persona.

Em meio a tantas demandas, o meio da vida é uma fase complexa e potencialmente turbulenta, mas que pode representar um grande potencial de desenvolvimento psicológico para o indivíduo.

5.5 Considerações sobre o capítulo

A transição do meio da vida é um período dinâmico de transformações, descrito na visão junguiana clássica como uma fase que encerra a primeira metade da vida e marca a entrada para a segunda metade. Como um período de passagem, é de crucial importância para o processo de individuação.

Considerando-se a ênfase clássica na abordagem das demandas psicológicas, descreve-se a primeira metade como mais voltada a se tornar um indivíduo adulto autossuficiente, na sociedade, enquanto a segunda metade demandaria que o indivíduo se tornasse centrado e íntegro. A segunda metade da vida visa a dar significado à existência.

Por ser um período de transição entre demandas psicológicas muito distintas, o meio da vida pode ser uma fase de turbulências e emergência de vários sintomas, como angústia, tensão, tédio, desinteresse pela vida e, em última instância, podem ocorrer crises. Eventos externos ou culminantes, na denominação de Levinson (1978), podem contribuir com a entrada no meio da vida.

A transição do meio da vida consiste em um período de mudança de identidade psicológica, no qual o embate sombra/persona é um dos temas centrais. O confronto com a sombra leva a uma experiência de perda e luto da identidade anterior, que já não consegue abarcar a nova realidade psíquica. Em seguida, a separação conduz a um período de ambiguidade podendo finalmente levar à construção e consolidação de um novo senso de identidade, mediante uma vivência de alteridade.

Ao olhar a transição do meio de vida, em especial as crises no trabalho, à luz do processo de individuação, compreende-se que essas experiências, se forem elaboradas, podem cooperar com um novo despertar da psique, em termos de ampliação de consciência.

6 A CRISE E O POTENCIAL DE RENOVAÇÃO PSÍQUICA

Há muito – não sei se há dias, se há meses – não registro impressão nenhuma; não penso, portanto não existo. Estou esquecido de quem sou; não sei escrever porque não sei ser. Por um adormecimento oblíquo, tenho sido outro. Saber que me não lembro é despertar.

Desmaiei um bocado de minha vida. Volto a mim sem memória do que tenho sido, e a do que fui sofre de ter sido interrompida. Há em mim uma noção confusa de um intervalo incógnito, um esforço fútil de parte da memória para querer encontrar a outra. Não consigo reatar-me. Se tenho vivido, esqueci-me de o saber. (FERNANDO PESSOA, 1982, p.187).

Tão bela descrição de um estado de crise só um poeta como Fernando Pessoa é capaz de produzir. Mas, o que é a crise? Segundo o *Dicionário Michaelis de Língua Portuguesa*, “crise” significa momento crítico ou decisivo, situação aflitiva. Cortella (2010) acrescenta que a palavra crise se origina do sânscrito *cria*, significando limpar ou purificar, e que toda crise, se bem aproveitada, poderá criar algo melhor.

Para Kast (2004, p.17), as crises são “situações vitais em que as exigências da vida e as possibilidades de superá-las estão em forte contradição”. Definição similar é encontrada em uma pesquisa recente, que relaciona a crise aos mecanismos de enfrentamento, de modo que a crise é descrita como um desequilíbrio entre a severidade do problema, em termos da importância atribuída a ele, e os recursos de enfrentamento disponíveis para o indivíduo. A crise acontece quando a pessoa sob estresse atinge um ponto de inflexão no qual o problema não pode ser solucionado por meio das estratégias de enfrentamento familiares ao indivíduo. Define-se estratégia de enfrentamento como o esforço contínuo para atingir mudanças comportamentais e cognitivas, em uma tentativa de lidar com exigências que vão além dos recursos disponíveis no momento, para o indivíduo (RON; ROVNER, 2014).

Kast (1990) descreve três tipos de crise: as *crises de desenvolvimento* relacionadas ao ciclo de vida (da puberdade à maturidade), as *crises de demanda* relacionadas com demandas externas, tais como profissão e família, em combinação com as expectativas individuais de como lidar com a situação; estas devem ser vistas no

contexto de desenvolvimento e ameaças sociais. E, por último, as crises de perdas, relacionadas à morte, doenças e separação. A proposta não é distinguir ou classificar crises, mesmo porque muitas crises de demanda escondem uma crise de desenvolvimento, na qual a ameaça percebida está voltada para a dificuldade de lidar com alguma demanda de desenvolvimento. A autora reforça que o mais importante, em uma crise, é compreender o impulso desenvolvimentista implícito:

Desejo acima de tudo indicar que o evento precipitante de crise - seja uma demanda intensa ou uma grave perda - não pode ainda nos dizer qual será o problema decisivo da vida que será encontrado na raiz da crise em última análise. Para se chegar a ele, devemos nos perguntar qual é o problema fundamental da vida e o correspondente impulso desenvolvimentista que reside sob a superfície de uma crise. (KAST, 1990, p.4).

Ao descrever práticas de intervenção em situações de crise, Kast (1990) salienta que é preciso compreender o evento precipitante da crise, no contexto da psicodinâmica relacionada, e trabalhar o significado mais profundo da crise. Há também que se trabalhar os mecanismos de enfrentamento da ansiedade e da situação em si.

Em uma crise, a identidade é ameaçada, assim como a autonomia e a capacidade de livre escolha ficam comprometidas, de maneira que as respostas mais comuns são ansiedade, medo, incertezas, confusão e tensão (KAST, 2004). Se, de um lado, a crise é o estado de emergência e desadaptação mediante uma situação que perturba o indivíduo ou diante de uma fase de transição, Kast (2004) nos lembra que as crises podem representar situações potenciais de nascimento, nas quais se pode gerar o tema de desenvolvimento, o qual, por não ter sido realizado, colocou a pessoa em crise. Vê-la como potencialmente benéfica depende em primeira instância de entrar em contato com a crise, compreendendo-a como uma oportunidade e não como acidente a ser esquecido.

A começar por Jung ([1930], 1976), muitos compartilham da visão de crise como oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Ao discutir o caso de uma paciente, ele afirma:

Se o destino for benevolente, logo o indivíduo se colocará em um buraco apertado. Se o destino não for benevolente, permitirá que se viva muito tempo com tal atitude, e se perderão muitas oportunidades em vida. (JUNG, [1930], 1976, p.1) [tradução nossa].

Jung ([1930], 1976) se refere a uma paciente denominada muito racional e com uma atitude unilateral. O evento de crise aos 30 anos de idade é descrito poeticamente como uma benevolência do destino, que a auxiliou a reorientar tal atitude e a viver de forma mais plena. Hillman (2001) e Stein (2007) argumentam que a crise pode ser compreendida como uma expressão da alma, em um movimento no qual novas perspectivas podem emergir. Por alma, entende-se psique.

Jung ([1916, 1958], 2011d) já associava a neurose, assim como o conflito e a crise, a um potencial de desenvolvimento psicológico. Para ele, a neurose é um mecanismo de autorregulação da psique que exercerá uma compensação a qualquer posição unilateral excessiva. A vida civilizada exige uma atividade concentrada e dirigida da consciência que implica unilateralidade. Todavia, se a tensão dos opostos aumenta, em consequência de uma unilateralidade demasiadamente grande, a tendência oposta irrompe na consciência e o conflito estará presente. Considerando que há uma disposição criativa no inconsciente, não apenas destrutiva e desintegradora, que aponta para uma finalidade, o conflito poderá caracterizar certa linha de desenvolvimento psicológico futuro (WAHBA, 2012).

O conflito ou a inadaptação pedem integração de novos elementos na consciência e uma mudança de atitude (JUNG, [1916, 1958], 2011d). O surgimento do novo ou do símbolo que representa essa possibilidade futura criativa é a resultante da união de consciente e inconsciente. Miller (2004) nos recorda que, a cada perspectiva armazenada na consciência, uma oposta estaria no inconsciente e deveria ser ouvida, entendida e assimilada. Esse processo denomina-se função transcendente. Jung ([1916, 1958], 2011d, §145) toma o termo transcendente da matemática e, segundo sua definição, “é chamada de transcendente, porque torna possível organicamente a passagem de uma atitude para outra, sem perda do inconsciente”.

A conciliação dos opostos em um conflito ocorre a partir da fantasia e da produção de símbolos, dependendo, portanto, de que haja uma atitude simbólica (JUNG [1921], 2011c). Colman (2006) ressalta que a função transcendente depende do desenvolvimento do ego, que precisa ser suficientemente diferenciado para engajar-se com o inconsciente, como um parceiro equivalente. As pessoas cujo ego tem uma capacidade imaginativa, mas que usam essa capacidade para se defender contra aspectos da realidade, a fantasia é usada como forma de negar tudo que se opõe ao desejo subjetivo, incluindo separação, ausências e perdas, faltando-lhes um senso de realidade, dado que realidade sem perda ou ausência não é realidade. De outro lado,

na fantasia em sua função criativa, os opostos de presença e ausência podem ser transcendidos na criação do símbolo, fortalecendo o ego e criando senso de significado que permite tolerar a ausência.

Com uma atitude simbólica e um ego suficientemente diferenciado, a superação se torna uma possibilidade. A superação da crise se relaciona com uma nova e mais adequada forma de lidar com o problema, ou seja, uma nova estratégia de enfrentamento ou *coping* que constitui em si um processo criativo, levando o indivíduo a emergir da crise com novas possibilidades de comportamento, novas dimensões da experiência de si, novas formas de experimentar o mundo ou, ainda, com uma nova percepção de significado existencial (KAST, 1990). Ainda que desejável, essa não é a única possibilidade decorrente de uma crise. Há casos em que a pessoa se acostuma ao problema e a crise desaparece depois de um tempo, configurando um potencial de desenvolvimento não aproveitado (KAST, 2004).

Quando se focaliza a superação, outro conceito que surge é o de resiliência. Por resiliência se entende a capacidade para sobrepor-se à adversidade. É um processo dinâmico, determinado pela construção de si mesmo, ao longo da vida, na relação com os que estão ao seu redor, implicando em “ressignificar o evento adverso que causou o desequilíbrio, considerando-o como uma possibilidade de desenvolvimento e individuação e como uma oportunidade de fortalecer o vínculo com a vida” (ARAÚJO, 2011a, p. 11).

Vale ressaltar que resiliência é um processo de vida e que, sob o prisma junguiano, está associado à capacidade de superação, ressignificação e emergência do novo, através do símbolo e da função transcendente, conforme já discutido anteriormente.

Empregando o conceito de dinâmica energética da psique, pode-se compreender que, com a superação, a energia psíquica que se encontrava em regressão volta à progressão, ou seja, a energia volta a ser conduzida à vida, em um novo estado de adaptação. Como nenhuma adaptação é definitiva, os dois processos psicoenergéticos, regressão e progressão, são igualmente importantes para a vida psíquica. Como Jung ([1916, 1958], 2011d, §142) escreveu, “a vida tem de ser conquistada sempre e de novo” e mantém seu curso, requerendo sempre novas adaptações ao longo do tempo. Com uma atitude simbólica, em um contínuo alternar de estados de adaptação e desadaptação, a consciência pode ser ampliada pela

confrontação dos conteúdos inconscientes, operando a função transcendente, porém, para isso, “é preciso coragem e autoconfiança” (§193).

A crise, por conseguinte, consiste em uma possibilidade de renovação da psique e, se elaborada adequadamente, pode facilitar o processo de individuação, dando mais significado à existência. Nesse contexto, as eventuais crises, durante a transição do meio da vida, são potencialmente relevantes, em função da emergência, nesse período, de demandas psicológicas cruciais para o processo de individuação.

6.1 Crise no trabalho

Enquanto a alma não obtiver o que quer, precisará adoecer novamente. (HILLMAN, 1993, p.175).

Ao buscar compreender a crise no trabalho, é procedente olhar para os aspectos psicodinâmicos envolvidos. Kets de Vries (2003) argumenta que a vida organizacional precisa ser compreendida a partir do paradigma clínico, considerando-se as dinâmicas conscientes e inconscientes presentes no contexto do trabalho. Se analisado sob essa perspectiva, o papel profissional e as relações de trabalho contribuem para que se projetem conteúdos inconscientes.

Stein (1992) esclarece as dinâmicas inconscientes, na organização. Para o autor, ao entrar em uma organização, o inconsciente se torna ativado pelos relacionamentos com outros membros e com a estrutura da mesma, e o indivíduo tende a entrar em um estado de identificação inconsciente com partes da organização, com a sua função ou com a sua posição. Essa identificação é constelada no indivíduo, que passa a se identificar com a imagem arquetípica necessária ao grupo. O papel arquetípico adotado pelo indivíduo reflete muitas vezes o papel desempenhado na infância com a família. O grupo de trabalho se torna, inconscientemente, a família. Assim, surge “o líder que se torna o salvador da empresa ou o funcionário de recursos humanos que assume o papel de olhar pelos interesses dos empregados” (STEIN, 1992, p.9).

Tendo em vista os aspectos psicodinâmicos envolvidos, as organizações poderiam ser vistas como potencialmente estimulantes para o desenvolvimento da consciência, mas também, ao mesmo tempo, como possivelmente restritivas para a individualidade (STEIN, 1992; AUGER; ARNEBERG, 1992). Segundo Auger e Arneberg (1992), o grau de prejuízo potencial depende da filosofia da organização e do indivíduo. As organizações que criam processos e ambientes de maior compartilhamento de poder, abertura e confiança, para que as dificuldades individuais possam ser trabalhadas em algum nível, podem se tornar uma ferramenta para a transformação individual. No que concerne ao indivíduo, quanto mais dependente ele for da organização, mais sua individualidade estará ameaçada. A alternativa seria desenvolver consciência, para que não haja dependência emocional, mas uma escolha consciente de ser membro de uma empresa.

De forma similar, em um texto clássico que continua uma referência, Dejours, Dessors e Desrioux (1993) sustentam que, quando se coloca frente a frente o funcionamento psíquico e a organização do trabalho, descobre-se que certas organizações podem ser perigosas para o equilíbrio psíquico, enquanto outras seriam favoráveis. Para os autores, o bem-estar psíquico se relaciona com um livre funcionamento quanto à tarefa. As empresas favoráveis à saúde se aproximam daquelas que permitiriam um campo de ação no qual o trabalhador concretize suas aspirações, suas ideias, sua imaginação e seu desejo.

Outro tema que surge em relação à psicodinâmica no trabalho se refere à persona que, se adequada, estaria associada a uma adaptação social e profissional favoráveis. Uma persona bem ajustada contribui para a inserção do indivíduo no grupo. Já a identificação exclusiva ou patológica com o papel social é fonte de neuroses (JUNG, ([1916, 1934], 2011b), pois, à medida que o indivíduo se mantém identificado, não reconhece aspectos importantes de si mesmo. Hopcke (1995) destaca o valor de realização da persona, contudo, lembra que a cultura ocidental voltada à tarefa e ao resultado favorece a identificação disfuncional com a persona.

A identificação com o próprio cargo ou título pode ser muito tentadora, mas é o motivo pelo qual tantas pessoas não são mais do que a dignidade a elas concedida pela sociedade. (JUNG, [1916, 1934], 2011b, §230).

Humbert (1985) enfatiza que não se trata de suprimir a máscara, mas de não mais identificar-se com ela. O ego identificado com a persona está voltado a uma orientação externa, em detrimento da adaptação interna exercida pela anima/animus, dado que, como par de opostos, a persona e a contrassexualidade estão em uma relação compensatória (JUNG, [1916, 1934], 2011b)].

Há também uma relação entre persona e sombra, que é de interesse no âmbito da discussão dos aspectos psicodinâmicos projetados no trabalho. Para Jung ([1921], 2011c), o inconsciente contém o que não está expresso na persona.

A discussão da sombra individual ou coletiva ativada nos ambientes de trabalho é ampla e cogitada, por exemplo, por Stein (1992), o qual ressalta as situações de rivalidade e inveja no dia a dia das empresas, e O'Neil (1993), para quem o sucesso é paradoxal, pois ao mesmo tempo em que é desejável, pode levar a uma preocupação crônica em como perpetuá-lo, transformando o bem-sucedido em um prisioneiro do próprio sucesso. Outro risco destacado pelo autor é de identificação prioritária do sucesso com o dinheiro, o que poderia levar o indivíduo a aferir seu valor pessoal em termos de extrato bancário.

Vários aspectos do poder são ressaltados por Hillman (2001), ao associá-lo ao desejo de estar no topo; por Kets de Vries (2003), que aborda o narcisismo no contexto da liderança; por O'Neil (1991), o qual se aprofunda no tema do culto exagerado ao sucesso; e por Shackleton (1991), que enfatiza o *workaholism*. Tais autores apontam relações comuns nos ambientes corporativos.

Para Hillman (2001), o poder é força persuasiva, voz de comando, sinônimo de vencedor. Acarreta em subordinação: os melhores são os vencedores e subordinam os demais, quer através de coerção e manipulação, quer de argumentação e inspiração. Ao pensar a liderança como a arte de argumentar e inspirar os demais membros da equipe a realizarem os objetivos da empresa, Kets de Vries (2003) vislumbra um certo narcisismo como um aliado. O autor explica que a convicção narcisista do líder, desde que não patológica, de que seu grupo tem uma missão especial a ser cumprida, inspira lealdade e identificação do grupo com o propósito. Se nocivo, o narcisismo presente nas empresas, na busca patológica por poder, status e prestígio pode levar o líder a um exagerado senso de autoimportância e grandiosidade.

O'Neil (1991) assinala a inflação do ego, a qual pode resultar de um culto exagerado ao sucesso:

Durante os períodos de êxito, vamo-nos inflando até alcançar o ponto da arrogância e, dessa maneira, deixamos de encontrar e de assimilar a sombra. Deixamos de ouvir e de observar a nós mesmos além das extravagâncias frenéticas do ego; fracassamos em nossas tarefas de aprendizado profundo; e nossa verdadeira identidade se distorce, se entorta e até se perde por completo. (O'NEIL, 1991, p.130).

E, por último, Shackleton (1991) discute o *workaholism* e o compara a outros comportamentos de adição. O autor salienta que, quando as pessoas colocam as necessidades de lazer, intimidade e família e se tornam máquinas de produzir resultados, o *workaholism* pode estar presente. Com raízes na infância, por exemplo, em crianças que somente receberam apoio pelo seu desempenho, tornando a autoestima relacionada com a conquista, ou em casos nos quais o fracasso dos pais levou a criança a uma busca pelo sucesso, o *workaholism* conduz a um estilo de vida compulsivo e desbalanceado. Se o indivíduo, com esse padrão, trabalhar em uma empresa que apoia e encoraja longos períodos de trabalho ou estimula o trabalho excessivo, atribuindo metas e objetivos irrealistas, por um tempo poderá haver um casamento perfeito, no qual as sombras do indivíduo e da organização estarão alinhadas.

Em geral, poucos indivíduos são conscientes dos aspectos psicodinâmicos envolvidos nas relações de trabalho. A crise representaria um veículo, um profundo estímulo, para a possível conscientização dos conteúdos que foram reprimidos ou não percebidos e que jazem na sombra.

A conscientização de conteúdos da sombra e a dissolução projetiva torna o objeto, seja o cargo, seja a empresa ou a função, com o qual se estava identificado, menos animado. A identificação inconsciente dá um senso de lugar, propósito ou apego e sua perda pode constituir um risco de perda de significado, uma certa indiferença emocional ou depressão. De outro lado, a qualidade de participação do indivíduo na organização muda, pois o indivíduo se sente menos compulsivamente envolvido com a empresa ou com o cargo, havendo uma maior liberdade de expressão da personalidade (STEIN, 1992).

Retomando o meio da vida como uma fase de transição, na qual há uma ênfase potencialmente maior para que se reconheçam e se trabalhem conteúdos de sombra, projeções e a persona, a crise no campo profissional, nesse período, se elaborada, poderia ser compreendida como uma aliada do processo de transformação.

6.2 Considerações sobre o capítulo

A crise é compreendida como uma situação aflitiva, na qual o problema não pode ser resolvido por meio dos recursos de enfrentamento familiares ao indivíduo, representando uma oportunidade de surgimento do novo, de crescimento e desenvolvimento. Por causar dor, ansiedade, medo ou incertezas, as crises, em primeira instância, não são desejáveis, todavia, ao se considerar o potencial contido em uma crise, ela pode vir a representar uma possibilidade de renovação da psique. O crucial em uma crise é que se trabalhe seu significado mais profundo, compreendendo a oportunidade para uma mudança que venha a contribuir para o desenvolvimento da pessoa.

A superação da crise, ou surgimento do novo elemento conciliador do conflito, é resultante da união do consciente e inconsciente, em um processo denominado função transcendente, que, por sua vez, depende fundamentalmente de um ego estruturado o qual suporte a tensão dos opostos e de uma atitude simbólica. O enfrentamento da crise ou superação significa, em si, um processo criativo que leva o indivíduo a novas atitudes, novas formas de estar no mundo ou novas percepções de si e do significado existencial. No entanto, a superação não é a única possibilidade. Há casos nos quais a crise desaparece depois de um tempo, com a pessoa se acostumando ao problema.

Ao considerar o trabalho como um palco para as projeções psíquicas, não há como desprezar o potencial de desenvolvimento presente. A crise no trabalho pode ser percebida como uma oportunidade de conscientização de aspectos psicodinâmicos ligados ao papel profissional, como, por exemplo, temas de poder, ferida narcísica ou aspectos negados e que estão especialmente mobilizados na transição do meio da vida. A crise, se elaborada adequadamente, poderá facilitar o processo de individuação.

7 MÉTODO

7.1 Características do estudo

Esta pesquisa consiste em um estudo qualitativo da crise no trabalho e o meio da vida. O método qualitativo utiliza coleta de dados, sem medições numéricas, para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa, constituindo uma reconstrução da realidade. “O processo se move dinamicamente entre os fatos e sua interpretação em ambos os sentidos” (SAMPIERI, 2006, p.7).

Esse método foi escolhido por permitir uma abordagem compreensiva e interpretativa da realidade pesquisada (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998).

A pesquisa foi desenvolvida com base no paradigma junguiano, o qual pressupõe que, embora o inconsciente não possa ser observado diretamente, pode ser investigado e conhecido indiretamente, através de manifestações simbólicas. Os instrumentos de pesquisa buscam coletar conteúdos conscientes e inconscientes, e a análise do material coletado é realizada a partir do processamento simbólico (PENNA, 2004).

7.2 Participantes

Foram entrevistados 10 participantes (5 homens e 5 mulheres), entre 36 e 56 anos, que relataram terem vivenciado um evento de crise no trabalho. A idade dos participantes era entre 35 e 49¹⁴ anos, quando vivenciaram a crise.

¹⁴ A faixa etária de 35 a 50 anos foi determinada com base nas definições de meio da vida de Stein (2007).

7.3 Instrumento

O instrumento adotado foi a narrativa autobiográfica, uma modalidade de história oral empregada na pesquisa qualitativa, que, segundo Tuchapesk (2004), possibilita que o próprio narrador escolha a forma de conduzir a história, fazendo as associações que julgar necessárias para traçar seu relato, atribuindo possíveis significados aos acontecimentos e decisões tomadas. Conforme Germano e Castro (2010), as narrativas propiciam que o ser humano atribua sentido ao mundo, aos outros e à sua própria vida.

A narrativa demonstrou-se um instrumento coerente com a teoria pesquisada, ao permitir que se leve em consideração a história de vida e os significados conferidos pelos participantes.

Foi solicitado que o participante fizesse uma narrativa da crise vivenciada, sentimentos, desdobramentos e reflexões que julgasse importantes. Em um formato que se assemelhou a uma conversa, foram usadas perguntas adicionais, aplicadas nos casos em que a narrativa espontânea não abordou os temas nucleares desta pesquisa, tais como: os elementos atribuídos à crise, a descrição de como a crise foi vivenciada, se o participante considera ter saído da crise, se houve mudança pós-crise, os elementos atinentes a uma possível mudança pós-crise e se considera ter havido superação.

A conversa constitui uma forma de construção de significado. Fonseca (2008) se baseia nas reflexões de Bachelard, em que a dialética entre professor e aluno constrói o saber. Da mesma forma, na pesquisa científica, o saber é construído a partir do pesquisado e do pesquisador, em um encontro, uma reflexão dialética. A construção do método amparado em narrativa, complementada com eventuais questões adicionais, em um formato de conversa, foi inspirada na tese de doutorado de Kublikowski (2001).

Um estudo-piloto foi realizado para testar o instrumento.

7.4 Procedimentos

7.4.1 Local de realização da pesquisa

O local de aplicação dos instrumentos para a pesquisa foi em um consultório privado localizado em Moema, São Paulo.

7.4.2 Seleção dos participantes

Os participantes foram selecionados pelo método “bola de neve”, considerando-se os critérios de inclusão e exclusão descritos a seguir.

As condições para inclusão no estudo foram: pessoas que estavam empregadas no mercado corporativo de alta qualificação e que tivessem entre 35 e 50 anos, na época em que vivenciaram a crise.

Critério de exclusão: crises vivenciadas há menos de um ano¹⁵ ou há mais de oito anos.¹⁶ Esse critério procurou excluir os casos nos quais a crise era muito recente ou a recordação dos fatos poderia estar afetada pelo longo tempo decorrido entre a crise e os dias atuais.

Foram contactados potenciais participantes de uma amostra de conveniência, para confirmar os dados de acordo com os critérios de inclusão e exclusão. Aqueles que confirmaram foram convidados a participar da pesquisa. Os primeiros contactados foram os ex-colegas de trabalho da pesquisadora, os quais participaram da pesquisa e, em alguns casos, indicaram outras pessoas.

¹⁵ Wethington (2000) aponta que, no estudo MIDUS, foram levantadas crises vivenciadas no último ano e esse prazo não se demonstrou muito eficiente, pois os participantes relataram eventos muito recentes e, em muitos casos, sem importância. Quando no estudo PTP, a pesquisadora mudou a estratégia, solicitando crises vivenciadas nos últimos 5 anos, os resultados revelaram crises mais significativas. A discussão dessa estratégia de pesquisa nos fez refletir sobre um período mínimo de distanciamento da crise vivida. Como nesta pesquisa o critério de inclusão já contempla apenas aqueles que vivenciaram crises, o prazo mínimo de um ano pareceu-nos suficiente para excluir as crises muito recentes, com pouca elaboração ou sem possibilidades de superação.

¹⁶ Wethington (2000) assinala que os relatos de crises vivenciadas há muito tempo são impactados pela dificuldade de recordação apurada. Nesse caso, estipulamos um período máximo de 8 anos.

A seleção final dos participantes indicados procurou contar com pessoas de diferentes empresas do mercado corporativo, dado que não é objetivo do trabalho captar características ou estudar um ambiente organizacional em específico, mas compreender o que leva o participante à crise.

7.4.3 Procedimento de intervenção

Os participantes foram contatados por telefone para confirmar dados, de acordo com critério de inclusão. Uma vez confirmados, foram informados sobre a pesquisa, objetivos e termos éticos. Foi realizado um encontro com cada participante, o qual durou em média uma hora.

Com a confirmação de participação, foi agendada a data da entrevista. Na entrevista, foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, enviado previamente por e-mail (Apêndice A). Após entrega e esclarecimento do termo, foram coletados dados sociodemográficos. Em seguida, o participante foi solicitado a narrar a crise, de acordo com a seguinte instrução:

“Entendendo que você vivenciou uma crise no trabalho, relate como foi a crise para você. Procure esclarecer o que considerar importante, incluindo possíveis reflexões e sentimentos observados”.

Quando necessário, a narrativa foi complementada, utilizando-se algumas questões como apoio a uma conversação entre participante e pesquisador. As questões de apoio encontram-se no Apêndice B. As entrevistas foram registradas em gravador digital e posteriormente transcritas.

Ao final da entrevista, foi ofertado um segundo encontro, caso o participante julgasse necessário. Por tratar-se de uma vivência de crise, um segundo encontro de 7 a 15 dias após o primeiro objetivava dar suporte ao entrevistado, em virtude de possíveis mobilizações decorrentes do primeiro encontro. No entanto, nenhum participante optou pelo segundo encontro ou mostrou necessidade de conversar mais sobre sua participação. Os participantes foram avisados de que os resultados da pesquisa estariam disponíveis na biblioteca da PUC-SP ou que poderiam ser encaminhados após a defesa, caso solicitado.

7.4.4 Procedimento para análise de dados

Foi conduzida uma leitura de significado com base na análise de narrativas de Ezzy (2002). Segundo o autor, a hermenêutica se baseia na incerteza linguística e emprega analogias e metáforas, para extrair conclusões sobre o significado de um evento social ou de um texto.

As narrativas obtidas foram recontadas a partir de uma leitura de significado e da distinção do essencial em relação ao objeto de estudo contido nas categorias que emergiram do texto. Por fim, um título foi atribuído a cada narrativa. A escolha do título visou à representação do percurso de significado narrado por cada participante, refletindo um todo hermenêutico.

Em paralelo, foi realizado um procedimento de análise de conteúdo com base no discurso dos participantes, baseado em Ezzy (2002).

Na análise de conteúdo, as categorias foram desenvolvidas por uma dedução lógica, utilizando-se a teoria preexistente como referência. A análise de conteúdo começou com a identificação das unidades de análise, as quais foram categorizadas com base no significado expressado. A seguir, as categorias foram subdivididas em temas. As categorias e temas inicialmente definidos foram sistematicamente testados e substituídos por novas terminologias, na busca de se gerar categorias e temas mais amplos e inclusivos, que melhor se adequassem ao conteúdo expressado. As entrevistas foram comparadas a partir das categorias e temas designados. O estágio final se refere à interpretação dos resultados, os quais foram comparados com a teoria preexistente.

7.5 Procedimento ético

O projeto da pesquisa foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. De acordo com a Resolução nº 196/96 da CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) e Regimentos dos Comitês de Ética em Pesquisa da PUC/SP, um Termo de Consentimento foi entregue e esclarecido verbalmente a cada participante, antes do início da pesquisa. O sigilo da

identidade do participante foi garantido pelas cláusulas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado logo no primeiro contato individual (Apêndice A).

A pesquisa poderia ser interrompida a qualquer momento em que a pesquisadora percebesse prejuízos à saúde do participante ou se ele mesmo solicitasse a interrupção. Os participantes foram informados sobre a possibilidade de obterem os resultados da pesquisa, os quais seriam disponibilizados, caso desejassem.

Cabo a terra

Tudo ocorreu tão rápido que fiquei com sabor amargo que deixam as histórias sem história. Ali no fundo do mar tive a coragem de levantar a vista para ver o céu pela última vez. Vi a lua e seu reflexo e compreendi que a vida, essa outra lua me havia oferecido um espelho para devolver-me a minha própria imagem, essa outra parte de mim, para poder parar, renascer, crescer, aprender a andar, fazendo caminho passo a passo, abrindo a mente para pensar, abrindo o coração para sentir, abrindo a alma para ser, e ver que somente chegaremos a conquistar a meta além do horizonte, se vivermos conscientemente cada uma das etapas do precioso percurso até lá, sem pular nenhuma, como aquela viagem que Ulisses sem pressa empreendeu a Ítaca. Soube então que este mundo acelerado nos induz a tanta carga que somente um cabo a terra pode devolver história a nossa história. (Texto escrito pelo participante Cesar, durante a crise, cuja inserção neste trabalho foi autorizada por ele).

8 ANÁLISE DE RESULTADOS

8.1 Descrição do processo de análise

A análise teve como fonte de dados a narrativa do participante entrevistado. Foram feitas questões adicionais, quando não houve relato espontâneo que elucidasse os objetivos da pesquisa. Os participantes descreveram sua crise no trabalho, como solicitado na entrevista. Foram feitas transcrições das narrativas, na íntegra.

O processo de avaliação dos relatos partiu da análise dos discursos, para se efetuar a análise de conteúdo, de acordo com Ezzy (2002).

Após a leitura de significado em busca de uma compreensão dos percursos individuais, foi realizada uma análise de conteúdo, mediante categorias e temas definidos a partir dos relatos. Em seguida, construiu-se um quadro geral contendo todas as categorias permitindo que se observassem elementos em comum entre os pesquisados.

Paralelamente, realizou-se uma análise com o intuito de uma compreensão hermenêutica do relato como um todo (EZZY, 2002). Percebeu-se que cada participante narrou um tipo de percurso, em sua trajetória de vida e trabalho, diferenciando as atribuições à crise e subsequentes reflexões e mudanças.

A leitura compreensiva dessas narrativas levou à emergência, aos olhos do pesquisador, de três tendências que retratam um momento de resolução possível da crise vinculada à transição do meio da vida. Foram, portanto, escolhidas três narrativas para apresentação, cada uma representando uma das tendências identificadas.

Apresentam-se a seguir os quadros com as categorias, após os quais segue-se a análise das narrativas selecionadas.

8.2 Descrição dos participantes

Foram entrevistados 5 homens e 5 mulheres, com idade entre 36 e 56 anos. As crises relatadas ocorreram quando os participantes tinham entre 35 e 49 anos. De acordo com eles, as crises duraram em geral ao redor de um ano. Dois participantes se referiram a crises que, em sua opinião, duraram entre três e quatro anos.

Quanto à vida familiar, quatro dos cinco homens são casados. Apenas um homem é divorciado. Das participantes mulheres, uma é casada, duas são solteiras e duas são divorciadas.

Um dos participantes é argentino, os demais são brasileiros. Uma das participantes é mulata.

Todos os participantes possuem curso superior. Entre as mulheres, as profissões são: uma é psicóloga, uma é contadora, uma é administradora e duas são engenheiras. Os homens são: um economista, um publicitário e três engenheiros.

Todos os participantes estavam empregados no mercado corporativo privado, quando vivenciaram a crise. Os cargos que os homens ocupavam, no momento da crise, eram: um gerente comercial, dois diretores comerciais, um presidente e um proprietário de empresa. Os cargos das mulheres eram: duas gerentes de projeto, uma gerente de contabilidade e duas diretoras de recursos humanos.

Dos dez entrevistados, apenas quatro homens e duas mulheres seguiram trabalhando em empresas, após a crise. Os homens, atualmente, exercem os seguintes cargos: três são diretores comerciais e um é presidente de empresa. O quinto homem entrevistado saiu da empresa e hoje é consultor independente. Dentre as mulheres, uma é diretora de recursos humanos e a outra é gerente de projetos. As demais entrevistadas deixaram as empresas, duas trabalham como *coach* independente e a outra está em um período sabático.

8.3 Análise de categorias

A partir da análise de conteúdo, segundo Ezzy (2002), foram levantadas cinco categorias: desencadeante da crise, vivência da crise, sentido do trabalho e a crise, enfrentamento da crise e sentido existencial da crise. A primeira categoria inclui os temas evento culminante, percepção subjetiva da crise e percepção subjetiva do mercado corporativo. A terceira categoria comporta os temas antes e após a crise. A quarta categoria inclui os temas: recursos utilizados, mudanças percebidas e questões a explorar. A segunda e a quinta categorias não têm temas associados.

A seguir, o Quadro 1 resume as categorias e temas descritos acima.

QUADRO 1: CATEGORIAS E TEMAS GERAIS

CATEGORIAS	TEMAS
1. Desencadeante da crise	Evento culminante Percepção subjetiva da crise Percepção subjetiva do mercado corporativo
2. Vivência da crise	
3. Sentido do trabalho e a crise	Antes da crise Após a crise
4. Enfrentamento da crise	Recursos utilizados Mudanças percebidas Questões a explorar
5. Sentido existencial da crise	

8.3.1 Desencadeante da crise

Esta categoria inclui as falas dos participantes em relação a três temas. O tema evento culminante se refere à ocorrência de um evento externo, também denominado culminante, desencadeador da crise; o tema percepção subjetiva da crise remete à percepção do entrevistado em relação às questões centrais que emergiram com as crises ligadas aos possíveis motivadores pessoais e à história de vida individual; e, por último, o tema percepção subjetiva do mercado corporativo procurou capturar as falas relativas à percepção do mercado corporativo e da empresa em que o participante estava inserido, quando vivenciou a crise.

O Quadro 2 indica a categoria desencadeante da crise e os três temas associados.

QUADRO 2: DESENCADEANTE DA CRISE

Participante	Evento culminante	Percepção subjetiva da crise	Percepção subjetiva do mercado corporativo
Lucio	Demissão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questionamento sobre a busca profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas representam ganhos financeiros; ▪ mercado é muito competitivo; ▪ estrutura matricial gera confusão;
Cesar	Demissão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificação com o sucesso; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas criam programas de reconhecimento que estimulam o ego;
Adriano	Nascimento do filho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questionamentos sobre significado do trabalho e sua contribuição profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas são extrativistas massacrando as pessoas;
Amanda	Morte dos pais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questionamentos sobre o significado do trabalho e o legado que quer deixar; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas representam aprendizados e oportunidades; ▪ empresas buscam a meta pela meta coisificando os funcionários;
Paula	Falta de promoção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rejeição por não ter sido escolhida; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas representam aprendizados e oportunidades; ▪ empresas mudam as regras sem consideração às aspirações de carreira;
Odair	Dificuldade em lidar com chefe e adoecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho como risco de adoecimento e morte levando-o a avaliar melhor as escolhas profissionais; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ política pode ser mais importante do que o desempenho; ▪ existência de práticas antiéticas em ambientes corporativos;
Noelia	Divórcio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ busca do significado do trabalho além “de números” e da necessidade de reconhecimento; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas representam oportunidades; ▪ empresas representam ganhos financeiros; ▪ avaliação de desempenho não é coerente com os feedbacks recebidos; ▪ pouco reconhecimento; ▪ regras e diretrizes de trabalho mudam constantemente; ▪ pessoas são medidas pelos números;
Larissa	“Assédio moral”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ necessidade de valorização dela e do outro levando-a a lutar por justiça; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas representam aprendizados; ▪ resultado está acima das pessoas; ▪ falta de consideração com o ser humano; ▪ falta de coerência entre o que é dito e o que é praticado;
Joaquim	Inquérito investigativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificação com a empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas representam ganhos financeiros; ▪ empresa defende sua imagem colocando-se contra os funcionários se for preciso;
Cecília	Falta de promoção	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desvalorização, falta de reconhecimento e fracasso em relação às expectativas de carreira; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas representam aprendizados e oportunidades; ▪ empresas representam ganhos financeiros; ▪ meritocracia é injusta, o que conta é marketing pessoal e relacionamento; ▪ relacionamentos são falsos; ▪ frequentes mudanças de projetos;

Em todos os casos, foram apontados eventos culminantes que levaram os participantes a entrarem em crise. Dentre os dez participantes, sete relataram crises em decorrência de eventos relacionados ao trabalho, tais como: demissão, dificuldade de lidar com o chefe, assédio moral, inquérito investigativo, falta de promoção. Por exemplo, Cesar relatou o episódio da seguinte forma: “[...] até que uma sexta-feira, no fim do dia, eu fui chamado numa sala de reunião, entrei e ele (chefe) e a líder de recursos humanos [...] me comunicaram que eu (//)¹⁷ esse era o meu último dia de trabalho e eu deveria sair da empresa sem cumprimentar ninguém e sem pegar as minhas coisas, também.” Os demais participantes descreveram eventos culminantes ligados à vida pessoal, como, por exemplo, divórcio, nascimento do filho e perda dos pais.

Se nem todos os eventos externos estão relacionados ao trabalho, todos relataram crises no trabalho em decorrência dos eventos culminantes ocorridos. Por exemplo, Adriano contou que: “[...] quando o filho nasce, você é confrontado com alguma realidade. E eu lembro exatamente no dia que ele nasceu, na sala de parto, estava com a mãe dele e aquela história, vamos gravar uma mensagem para P. [...] e falei isso: o que eu quero para o meu filho? Eu desejo que você seja honesto consigo mesmo. [...] eu me toquei do (//) logo em seguida só tinha um jeito de eu ter alguma chance de ele ser honesto consigo mesmo, se eu fosse. E aí eu comecei a me confrontar com as minhas questões, com várias questões minhas [...].”

O evento externo marcou a entrada na crise como um estopim, um motivo gerador de vários questionamentos e reflexões relacionadas à história de vida e aos motivadores pessoais. O tema percepção subjetiva da crise procurou capturar essas elaborações.

Todos os participantes revelaram percepções subjetivas da crise, as quais foram: questionamento do significado do trabalho e do legado a deixar, necessidade de reconhecimento e valorização, identificação com a empresa e com o sucesso, questionamento sobre os motivadores da busca profissional, trabalho como possibilidade de adoecimento e morte. Por exemplo, Joaquim relatou perceber sua identificação com a empresa: “[...] então muitas vezes você se coincide com a própria empresa, a tua vida, seja por um problema de horas, seja pela tua postura [...].

¹⁷ O símbolo (//) indica cortes na fala feitos pelo narrador. São frases que não foram terminadas ou ideias que foram interrompidas.

Quando ocorreu a crise [...] houve, naquele exato minuto uma super-ruptura como a empresa me via, como eu via a empresa e obviamente com a minha vida.”

Um último tema levou em consideração o cenário no qual a crise se desenrolou. Pensando nas empresas como um palco onde a crise aconteceu, procurou-se observar a percepção dos participantes em relação às experiências, vividas na empresa, que eles julgaram ter colaborado com a trajetória profissional e, eventualmente, com a crise.

Verificou-se que a maioria dos participantes salientou aspectos positivos do mercado como aprendizado, abertura a novas oportunidades de desenvolvimento e possibilidade de ganhos financeiros, mas todos teceram críticas. As críticas mais recorrentes se relacionam com o desbalanço entre os objetivos corporativos e a consideração e valorização do profissional, descritas como, por exemplo: as empresas são extrativistas, massacrando as pessoas; as empresas buscam a meta pela meta, coisificando os funcionários; no mercado da atualidade, as pessoas são medidas pelos números, e aquelas que não servem são descartadas; as empresas mudam as regras, sem consideração às aspirações de carreira. Por exemplo, Larissa comentou que, nas empresas, o resultado está acima das pessoas, permitindo inclusive que uma gestora assedie moralmente um funcionário e se mantenha na empresa, porque traz resultados. Ela mencionou a resposta que obteve de uma alta executiva, para quem ela denunciou o assédio: *"A gente sabe que ela é assim, ela já maltratou faxineira, ela já maltratou o cara do ar condicionado, ela já maltratou (//), quem ela pôde, ela já maltratou, e a gente sabe que ela é assim, mas é que ela dá (//), ela apresenta resultados"*.

Em geral, os participantes demonstraram a compreensão de que as empresas têm como meta gerar lucros, contudo, a maioria salientou um exagero em perseguir metas, em detrimento do indivíduo que trabalha. Um exemplo dado é a percepção de que as empresas reforçam a importância dos funcionários, em seus discursos, mas que, na prática, o que se observa é o contrário.

Foram também identificadas nos relatos outras percepções do mercado corporativo, tais como: as estruturas matriciais das empresas flexíveis geram confusão, dificultando a compreensão do sistema de poder; a meritocracia é injusta, pois o que conta é com quem você se relaciona e não a capacidade em si; mudanças frequentes de projeto que desorientam o funcionário e não permitem que se mantenha o histórico das

realizações passadas, resultando em um eterno recomeçar. Por exemplo, Cesar se referiu aos programas de reconhecimento que estimulam a competição e premiam os que são considerados melhores, destacado na fala a seguir: *“Agora, as empresas, digamos, usam tudo isso, exemplo: na [empresa] tem uma tradição, hoje eu diria até um ritual que todos os anos, todas as pessoas devem ir a [cidade] e são escolhidos a ir para o pódio as pessoas que mais venderam e aí você tira uma foto com os deuses, que são [presidente e vice-presidente], e essa foto de um ser humano, que é você, com os deuses, meio que te leva para o pódio dos deuses também e você vai perdendo noção do que é o mundo.”*

Enfatizam-se ainda, na análise desta categoria, as distintas maneiras de os participantes expressarem suas percepções do mercado corporativo que emergiram ao longo da entrevista. Há aqueles que relataram suas percepções como se descrevessem aspectos do trabalho, sem carregá-los de um caráter de vitimização ou de injustiça. Mesmo que o ambiente possa ser compreendido por eles como hostil, tais participantes não culpavam as empresas pelas suas crises, abrindo espaço para uma análise introspectiva ligada à sua própria contribuição na situação vivida. Os relatos parecem indicar que esses participantes se voltaram mais aos questionamentos associados à percepção subjetiva da crise do que à hostilidade corporativa e, ao fazê-lo, criaram condições para uma possível ampliação de consciência passível de ser alcançada por meio de uma integração de conteúdos da sombra, os quais possam emergir.

Em suma, a partir da análise da categoria desencadeante da crise, observou-se que, em todos os casos pesquisados, houve um fato externo, denominado evento culminante, gerador da crise no trabalho. Na maioria dos casos, o evento culminante esteve relacionado a uma questão de trabalho, mas houve casos nos quais um evento de ordem pessoal se estendeu ao campo profissional. Independentemente da origem do evento culminante da crise, para todos os participantes, a ocorrência de tal evento cooperou para a emergência de questionamentos e reflexões relacionadas aos motivadores pessoais individuais e, portanto, à história de vida, levando alguns participantes a novas reflexões.

Se a trajetória de vida individual modula as experiências e reflexões subsequentes, a influência do ambiente também pôde ser observada. Todos os participantes fizeram leituras sobre o ambiente de trabalho, práticas corporativas ou relacionamentos

profissionais que contribuíram para suas vivências no trabalho e de crise e para as reflexões que emergiram.

8.3.2 Vivência da crise

Esta categoria inclui as falas dos participantes em relação à vivência da crise, sentimentos e sensações despertadas. Não há temas nesse caso.

O Quadro 3 indica a categoria vivência da crise.

QUADRO 3: VIVÊNCIA DA CRISE

Participante	Vivência da crise
Lucio	ruptura, angústia, decepção;
Cesar	revolta, incompreensão, injustiça, “no fundo do mar”;
Adriano	tristeza, confusão, fracasso, insatisfação, “a casa caiu”;
Amanda	[não houve menção]
Paula	“foi impactante”, desmotivação;
Odair	confusão, fracasso, adoecimento;
Noelia	frustração;
Larissa	“doente de tristeza”, decepção, aprisionamento;
Joaquim	surpresa, ruptura, desespero, insegurança, dor, incompreensão, “caiu uma bomba atômica”, “um aperto no coração”;
Cecília	dor, rejeição, insegurança, incompreensão, frustração;

A maior parte dos participantes descreveu a vivência de crise, procurando traduzir em palavras ou em imagens os sentimentos e as sensações experimentados nesse período. Os mais relatados foram: confusão, incompreensão, frustração, sensação de fracasso, dor e tristeza. Alguns traduziram a sensação da vivência da crise em imagens, tais como: “caiu uma bomba atômica”, “a casa caiu”. Cesar, autor da epígrafe deste capítulo, por exemplo, associou a sensação de crise a estar “no fundo do mar”. Ele contou que, no auge da crise, procurou dar vazão aos sentimentos, expressando o que estava sentindo através de textos ou poemas.

Enquanto a maioria relatou seus sentimentos e sensações, alguns pouco ou nada mencionaram. Por exemplo, Joaquim foi um dos que mais falou sobre a vivência da crise, expressando seus sentimentos e sensações em diversos momentos da

narrativa, como nos trechos destacados a seguir: *“Aconteceu, caiu uma bomba atômica aqui agora [...]. Então isso eu vou te dizer, foram dias e talvez meses infernais [...] isso martelava na minha cabeça de uma forma enorme, um medo, uma insegurança [...] no primeiro ano, talvez até mais, dois anos, vivi isso de uma forma muito intensa, era um frio na barriga, era um aperto no coração, eu não conseguia tirar isso do meu dia a dia, da minha alma [...].”* Em contraste, Paula, por exemplo, foi muito sucinta ao descrever a crise, dizendo apenas: *“Então para mim foi bastante impactante”*. Em outros momentos, ela demonstrou sua desmotivação com o trabalho em resultado da crise, mas a forma de narrar está pouco voltada a evidenciar seus sentimentos. Por sua vez, Amanda nada relatou.

A partir da categoria vivência da crise, observa-se a subjetividade presente na forma como cada um percebe, narra e descreve a crise mediante, sentimentos observados, sensações ou imagens que mostram impacto e dor. Ressalta-se também uma gradação nos relatos, a qual vai desde uma abundância de expressões e descrições acerca da vivência da crise até a ausência total de descrições.

8.3.3 Sentido do trabalho e a crise

Esta categoria inclui as falas dos participantes em relação ao sentido ou significado do trabalho na sua vida, antes e após a crise, subdividida nesses dois temas.

O Quadro 4 indica a categoria sentido do trabalho.

QUADRO 4: SENTIDO DO TRABALHO ANTES E APÓS A CRISE

Participante	Sentido do trabalho antes da crise	Sentido do trabalho após a crise
Lucio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho confere valor pessoal; ▪ se descreve como um dependente químico do trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhece seu valor independentemente da empresa e do cargo ocupado; ▪ define melhor os objetivos profissionais; ▪ sente maior autonomia; ▪ significado do trabalho relacionado ao papel desempenhado na sociedade e aos ganhos financeiros;
Cesar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ confusão entre identidade e sucesso, se descreve como invencível; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ percebe seus erros e reconhece seu valor pessoal; ▪ significado do trabalho relacionado ao papel desempenhado na sociedade; ▪ descreve maior liberdade de escolha profissional;
Adriano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho associado a prazer; ▪ trabalho relacionado a tarefa; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho associado a seu papel no mundo, sua melhor contribuição; ▪ significado do trabalho associado a ajudar pessoas a vincularem seu propósito de vida com o propósito do trabalho; ▪ maior satisfação no trabalho;
Amanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho associado a prazer e aprendizado; ▪ trabalho relacionado a tarefa e a superação de desafios; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho associado ao seu papel no mundo; ▪ significado do trabalho associado ao legado, a ajudar pessoas; ▪ maior satisfação no trabalho;
Paula	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho confere valor pessoal; ▪ trabalho associado a prazer e aprendizado; ▪ se denomina <i>workaholic</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho como fonte de prazer e aprendizado; ▪ questionamento sobre o interesse exagerado pelo trabalho;
Odair	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho como forma de demonstrar suas capacidades; ▪ super valorização das suas capacidades intelectuais e da sua formação; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho como forma de demonstrar suas capacidades; ▪ super valorização das suas capacidades intelectuais e da sua formação; ▪ melhor avaliação das propostas de trabalho como tentativa de reduzir riscos;
Noelia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho como paixão; ▪ trabalho voltado a tarefa na tentativa de organizar a vida; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho não é só número e status; ▪ trabalho como possibilidade de ajudar as pessoas a encontrarem seu caminho;
Larissa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho confere valor pessoal; ▪ educação familiar voltada a importância do trabalho; ▪ amigas a descreviam como <i>workaholic</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ optou por período sabático e se sente bem apesar de não trabalhar; ▪ questionamento sobre sentido do trabalho na sua vida;
Joaquim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho confere valor pessoal; ▪ rotina voltada ao trabalho; ▪ possibilidade de dar uma vida melhor para a família; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho confere valor pessoal; ▪ rotina voltada ao trabalho; ▪ questionamento sobre seu apego com o trabalho; ▪ maior insatisfação no trabalho;
Cecília	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho confere valor pessoal; ▪ se descreve como <i>workaholic</i>; ▪ proporciona conforto material; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalho confere valor pessoal; ▪ trabalho como um como um teatro, uma representação repleta de falsidades; ▪ se descreve como <i>workaholic</i>; ▪ proporciona conforto material; ▪ maior insatisfação no trabalho; ▪ percepção de fracasso profissional dado que não chegou onde queria;

Os participantes descreveram mudanças na percepção do sentido do trabalho, antes e após a crise.

O sentido do trabalho, antes da crise, mais recorrente nas narrativas foi a associação do valor pessoal ao trabalho ou à persona, indicada por cinco dos dez participantes. Alguns parecem aprofundar essa questão como, por exemplo, Lucio que demonstrou reconhecer seu valor pessoal, independentemente do papel profissional desempenhado. No pós-crise, ele admitiu que não precisava mais trabalhar em busca de ser o “número um” ou na empresa líder de mercado para ser reconhecido e assumiu ter satisfação nas atividades desempenhadas independentemente de estar associado a uma “empresa de marca forte”. Outros narraram questionamentos que emergiram no pós-crise, mas os relatos parecem indicar que o valor pessoal continua priorizando o seu valor via trabalho. Por exemplo, Paula falou sobre sua percepção de um comprometimento de sua relevância e importância, com a mudança de posição lateral que ela foi solicitada a fazer na época da entrevista, ilustrada na fala: *“A crise para mim é que o papel que eu tenho hoje é muito mais abrangente, a importância que tem o meu papel como liderança de RH [...] é um papel bastante forte [...] então é um papel de bastante projeção, um papel bastante importante. [...] a gente tem um comitê dos três primeiros líderes de cada (//) dos primeiros líderes de cada organização que a gente chama de G3 [...] que eu tenho um papel de RH fixo nesse grupo [...]. Então assim, eu que dava o tom [...].”* Paula acrescentou que, mesmo vivendo crises, ela continua vendo o trabalho da mesma forma e atribuindo a mesma importância, embora reconheça a emergência de questionamentos, ao relatar: *“Meu Deus, tem que ter alguma coisa fora do trabalho, tem mais coisa na vida do que isso, isso não pode ser esse prazer tão monstro que me dá, tem coisas na vida que tem me dar mais prazer, não é possível”.*

Outro aspecto relatado foi a mudança no significado do trabalho, que inicialmente estava associado à tarefa e que, no pós-crise, passou a se associar à vocação e ao legado. Em alguns casos, foi ainda realçado um sentido do trabalho no pós-crise, voltado à importância do outro e traduzido por eles em atividades que permitissem esse encontro, em lugar do foco apenas na tarefa, como, por exemplo, no relato de Amanda. Ela decidiu sair do mercado corporativo para atuar como *coach*, relatando que: *“Não, este mundo corporativo, eu não quero mais, não (//) não (//) não quero me submeter mais a essa coisa de meta pela meta, eu quero algo mais [...] aí eu optei por fazer uma formação de coach [...] eu acho que teve um crescimento do ponto de vista de aprendizado, do ponto de vista pessoal, do ponto de vista de satisfação, é muito*

interessante, [...] depois de um atendimento de coach, é uma coisa mesmo (//) é muito gratificante você ver na outra pessoa uma evolução, uma modificação, alguma coisa, a pessoa saiu diferente do que entrou [...].”

Além disso, verificou-se um sentido do trabalho antes da crise, relacionado com o poder autoconferido. Descrevendo aspectos narcisistas, um dos relatos apontou para o reconhecimento da identificação com o sucesso e com o cargo e um sentido do trabalho no pós-crise ligado com o papel desempenhado e com a contribuição em sociedade. Já o outro, apontando para uma reflexão incipiente acompanhada de mecanismos de defesa para lidar com um adoecimento atribuído ao estresse no trabalho, parece continuar sublinhando suas habilidades intelectuais e sua formação profissional excepcional, no pós-crise.

Por último, há as descrições voltadas a um aumento de satisfação com o trabalho e a uma percepção de maior autonomia e liberdade de escolha. Em oposição, nota-se, em alguns casos, uma descrição de aumento da insatisfação com o trabalho ou o trabalho visto como risco. A maior parte dos participantes que aprofundaram alguma reflexão sobre a vivência, também descreveram mais autonomia, liberdade de escolha no trabalho ou mais satisfação em relação ao papel profissional desempenhado. Já os que não indicaram no relato tais reflexões, em sua maioria, descreveram uma insatisfação ou frustração com o trabalho ou ainda evidenciaram os riscos relacionados ao trabalho, associando-o a ameaças.

A crise parece representar uma oportunidade de ressignificar o trabalho, a partir da ponderação de questões pessoais relacionadas à história de vida e, ao fazê-lo, gera uma possibilidade de mudança de percepção quanto ao trabalho, conferindo mais significado, satisfação ou autonomia. Os relatos parecem apontar para casos nos quais tais mudanças no sentido do trabalho foram identificadas pelos participantes, bem como casos nos quais emergiram questionamentos os quais precisam ser ainda trabalhados e que poderão culminar em novas mudanças.

8.3.4 Enfrentamento da crise

Esta categoria inclui os temas: recursos utilizados, mudanças percebidas e questões a explorar. O tema recursos utilizados procurou destacar os recursos percebidos pelos participantes que os apoiaram na resolução da crise. O tema mudanças percebidas remete à percepção dos participantes das mudanças ocorridas em decorrência da crise. O tema questões a explorar buscou capturar, na opinião do participante, eventuais questões ou elaborações que ainda necessitam serem trabalhadas.

O Quadro 5 indica a categoria enfrentamento da crise.

QUADRO 5: ENFRENTAMENTO DA CRISE

Participantes	Recursos utilizados	Mudanças percebidas	Questões a explorar
Lucio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ psicoterapia; ▪ encontro com o pai; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cuidados consigo e melhora relacionamento com filhos e com esposa; ▪ aumento de bem-estar e autonomia ▪ redução da espontaneidade no trabalho; 	
Cesar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apoio de amigos e familiares; ▪ atividades de interesse pessoal que ficaram em segundo plano; ▪ <i>coaching</i>; ▪ abertura para se enxergar; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecimento dos erros e da fragilidade; ▪ desidentificação com o sucesso; ▪ mudança de foco na vida: de “how to become” para “how to be” [sic]; 	
Adriano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>coaching</i>; ▪ trabalho de autoconhecimento em grupo, experiência do outro; ▪ saída da empresa para trabalhar como consultor; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecimento das aptidões e do que gosta de fazer no trabalho; ▪ aumento da responsabilidade pelos próprios atos ao invés de contar com os pais; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ financeira, novo trabalho ainda não é rentável;
Amanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ especialização em psicologia analítica; ▪ saída da empresa para trabalhar como <i>coach</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreensão da sua vocação; ▪ compreensão existencial da finitude e busca de legado; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ financeira, novo trabalho ainda não é rentável;
Paula	<ul style="list-style-type: none"> ▪ busca de interesses pessoais até que trabalho volte a ficar intenso; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mudança de foco momentânea (durante a crise) do trabalho para outras atividades voltando à mesma atitude após um tempo; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questionamento se não haveria outros interesses na vida e como pode balancear vida pessoal e profissional;
Odair	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>coaching</i>; ▪ restabelecimento saúde física; ▪ segurança financeira; ▪ mudança de emprego; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolvimento de novas capacidades e melhor avaliação de propostas profissionais na tentativa de mitigar riscos; ▪ se descreve como mais maleável no trabalho; 	
Noelia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ crenças: esperança e fé na abundância; ▪ saída da empresa para atuar como consultora e <i>coach</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mudança de valores associada a uma visão de que o indivíduo é mais do que só os resultados que produz no trabalho; ▪ estruturação das possibilidades profissionais e busca de cursos de formação; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ financeira, novo trabalho ainda não é rentável;
Larissa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ psicoterapia; ▪ saída da empresa para período sabático; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sensação de bem-estar e liberdade em relação à saída do trabalho visto como uma prisão; ▪ tempo livre para se voltar a si; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar atividade profissional; ▪ questionamentos sobre sua identidade;
Joaquim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ confiança nos advogados; ▪ apoio de amigos e familiares; ▪ experiência de outros que passaram pela mesma situação; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sensação de que se está constantemente monitorado; ▪ angústia em relação ao apego ao trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questionamentos em relação ao apego ao trabalho e à necessidade de reconhecimento; ▪ cogita possivelmente busca de psicoterapia;
Cecília	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mudança de área na empresa; ▪ se anestesiou [sic] e finge não ligar para a rejeição das pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desmotivação com o trabalho ▪ descrença no trabalho corporativo e nas pessoas; ▪ angústia por não ter atingido seus objetivos profissionais; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar atividade que lhe dê satisfação; ▪ conciliar trabalho e ganhos financeiros;

Todos os participantes indicaram recursos que os ajudaram a lidar com a crise. Os mais recorrentes ou apontados por mais de um participante estão ligados à mudança de emprego, função ou carreira, ao apoio de outras pessoas, como familiares e amigos ou pessoas que viveram situações similares e, por fim, a ajuda de especialistas, tanto de *coaching* como de psicoterapia.

Foram ressaltados outros recursos que ajudaram no enfrentamento da crise, refletindo a subjetividade dos participantes, tais como: encontro com o pai, atividades de interesse pessoal que foram deixadas em segundo plano e retomadas após a crise, especialização em psicologia analítica, tratamento médico com restabelecimento da saúde física, crença na esperança e fé na abundância, e confiança nos advogados.

Em alguns relatos, os recursos utilizados parecem estar mais associados a mecanismos de defesa, como, por exemplo, com Cecília, ao narrar que, para lidar com a rejeição das pessoas que não a aceitaram, ela se anestesiou, fingindo não ser com ela. Em alguns casos, a própria mudança de emprego parece refletir mais um mecanismo de defesa do que um recurso criativo. Em outros casos, a mudança de emprego parece refletir uma nova percepção de si ou de vocação.

No que concerne às mudanças percebidas em decorrência da crise, há uma variação muito grande. Observam-se distintas qualidades no que cada um relatou como mudanças percebidas. Há mudanças que se relacionam a uma atitude diferente, após a crise como, por exemplo, Adriano, o qual detalhou situações nas quais ele passou a assumir mais responsabilidade por seus próprios atos, ao invés de contar sempre com a ajuda dos pais para resolver suas pendências, ou Lucio que descreveu cuidar mais de si e se relacionar melhor com os filhos e com a esposa. Outras mudanças estão associadas a uma nova percepção de si ou de significado existencial, como o caso de Amanda, que descreveu uma nova compreensão de sua vocação e da finitude; ou de Cesar que narrou o reconhecimento de seus erros e fragilidades e uma nova dimensão da vida que emergiu com a crise. Já outros relatos indicaram mudanças que parecem estar associadas a uma postura defensiva como, por exemplo, Joaquim, o qual descreveu a mudança de postura, ao falar ao celular, baseado na sensação de que está constantemente monitorado, ou Cecília, que descreveu a descrença no mercado corporativo.

Por fim, o tema questões a explorar se refere às questões realçadas pelos participantes que requerem maior aprofundamento. A questão mais observada foi a

financeira. Alguns participantes, que optaram por sair das empresas nas quais trabalhavam, ainda não conseguiram estruturar os ganhos financeiros provenientes da nova busca profissional, de acordo com suas expectativas. Foram relatados ainda questionamentos como o relacionado a possíveis outros interesses na vida, além do trabalho, ao apego excessivo ao trabalho ou à necessidade de reconhecimento.

A partir da culminação da crise, todos os participantes demonstraram a possibilidade de acessar recursos que os apoiaram na crise. Enquanto alguns descreveram recursos criativos, outros parecem ter-se apoiado em recursos defensivos para enfrentar a crise. O apoio do outro teve um papel de destaque como recurso criativo no enfrentamento da crise, quer através de amigos ou parentes, quer de ajuda profissional, como a psicoterapia ou o *coaching*. Alguns participantes perceberam mudanças de atitude ou uma nova percepção de si ou de significado existencial. Já outros parecem indicar mudanças associadas a uma postura defensiva, para lidar com a crise. Em vários casos, foram narradas questões a explorar que precisam de mais elaboração, na opinião do participante, e que, ao serem trabalhadas, poderiam levar a novos estados de consciência e a novas atitudes, em um processo contínuo de desenvolvimento.

A crise fez emergir uma questão central, identificada e descrita anteriormente, no tema percepção subjetiva da crise; aqueles que trabalharam essa questão central, indicando uma reflexão introspectiva, a partir da mesma, parecem ter descrito uma percepção de mudança de atitude, de percepção de si ou de significado existencial no pós-crise.

8.3.5 Sentido existencial da crise

A categoria sentido existencial da crise procura expressar o significado atribuído ao percurso da crise como um todo, ou seja, ao que a crise simbolizou para a pessoa.

O Quadro 6 indica a categoria sentido existencial da crise.

QUADRO 6: SENTIDO EXISTENCIAL DA CRISE

Participantes	Sentido existencial da crise
Lucio	<ul style="list-style-type: none"> • crise como reavaliação do trajeto profissional e da busca ligada ao pai; • crise como desidentificação com a persona;
Cesar	<ul style="list-style-type: none"> • crise como possibilidade de voltar-se a si [sic]; • crise como desidentificação com o sucesso [sic];
Adriano	<ul style="list-style-type: none"> • crise como confronto consigo e aprofundamento [sic]; • crise como amadurecimento e separação dos pais; • crise como possibilidade de compreensão da sua contribuição profissional;
Amanda	<ul style="list-style-type: none"> • crise como possibilidade de compreensão da vocação; • crise existencial em decorrência do confronto com a morte;
Paula	<ul style="list-style-type: none"> • crise como possibilidade de crescimento profissional; • crise como reflexão sobre o que está deixando de lado;
Odair	<ul style="list-style-type: none"> • crise existencial [sic] em decorrência do adoecimento; • crise como desenvolvimento de mecanismos na tentativa de controlar os riscos via melhor avaliação das decisões de trabalho;
Noelia	<ul style="list-style-type: none"> • crise como mudança de valores [sic];
Larissa	<ul style="list-style-type: none"> • crise como uma oportunidade de olhar para si;
Joaquim	<ul style="list-style-type: none"> • crise como marcas profundas que não serão esquecidas [sic]; • crise como reflexão sobre a identificação com a empresa;
Cecília	<ul style="list-style-type: none"> • crise consigo mesma [sic]; • crise como reavaliação da trajetória profissional e frustração por não ter atingido a posição que almejava.

Todos relataram a jornada percorrida, atribuindo espontaneamente um significado para a crise, de acordo com seu contexto de vida. As trajetórias descritas foram capturadas e resumidas no quadro acima. Em alguns casos, os próprios participantes articularam frases as quais resumiram o que a crise simbolizou para eles. Tais frases foram captadas no quadro acima e estão ressaltadas por [sic]. Em outros casos, a jornada mencionada pelo participante foi condensada em uma frase que pudesse refletir o sentido da crise descrito por ele.

A maioria se referiu à crise de forma positiva, associando-a a uma oportunidade de desenvolvimento, aprofundamento ou crescimento, mesmo que tenha reconhecido alguma dor associada. Por exemplo, Cesar relatou: “[...] *eu sou muito grato a elas (crises) porque eu acho que é numa crise que você realmente aprende, é numa crise que você se depara consigo próprio [...] a crise é a destruição ou a morte em função*

de um novo nascimento, de uma renovação, de um crescimento e isso sempre é muito bom [...].” Houve, no entanto, alguns participantes que não relataram aspectos positivos da crise, associando-a apenas à dor e à frustração, como, por exemplo, Joaquim, que se referenciou à crise como uma doença que deixa marcas profundas as quais não serão esquecidas.

Os sentidos existenciais da crise relatados indicaram, em sua maioria, a associação da crise a uma oportunidade de reflexão introspectiva, ilustrada por alguns participantes como “voltar-se a si”, “confronto consigo” ou “oportunidade de olhar para si”.

Em alguns casos, a oportunidade de reflexão parece ter resultado em novas maneiras de se assumir, tais como: a desidentificação com a persona ou com o sucesso, a separação dos complexos parentais descritos a partir da morte dos pais ou de uma maior responsabilidade em lugar da dependência dos pais. Por exemplo, Cesar que narrou reconhecer o quanto ele se identificava com o sucesso, descrito na passagem: *“[...] a segunda crise eu acho que foi me mostrar que o (//) que o meu ego é facilmente alimentável pelo meu sucesso, que eu tenho capacidade de criar um monte de coisas que, em última instância, alimenta o meu ego, de alguma forma o meu ego toma conta de mim e me ensurdece. [...] O que fundamentalmente estava errado, eu acho que estava errada a minha confusão entre o meu trabalho, o meu sucesso, com a minha pessoa, entre (//) tudo aquilo que vai, digamos, um trabalho com sucesso e se você é o CEO de uma empresa, há uma série de tentações, com as quais você é submetido, seja por dinheiro, por poder, por contrariedade, por processos ou pelo o que for, e você talvez comece a perder o chão, sabe, quem você é, quem que é o mundo, o que é a empresa, o que são os colegas, [...] e o que nós somos em tudo isso, qual é o nosso papel. Não somos (//) ninguém é mais do que ninguém, ninguém é Deus, ninguém é campeão, ninguém é nada, não.”* A partir dessas reflexões, Cesar descreveu mudanças de atitude e de significado existencial, indicando uma elaboração.

Em outros casos, mesmo que haja indicação de alguma reflexão, os relatos apontaram para reflexões incipientes ou esparsas. É muito difícil determinar o grau de apreensão da situação, no entanto, notou-se em algumas falas uma consistência e coesão e, em outras, apreensões mais esporádicas. Por exemplo, no relato de Joaquim apontou para uma reflexão incipiente, ao indicar a percepção sobre a identificação com a empresa, mas que parece estar mobilizado por afetos ao relatar a necessidade de

reconhecimento. O trecho a seguir exemplifica sua fala: “[...] *é quase que a gente, a empresa, a gente se coincide [...] eu consigo ser o diretor da empresa o tempo inteiro, então você não consegue, nem que você queira, você não consegue tirar essa persona, essa máscara e tem que continuar vivendo. [...] e aí vejo assim: caramba, meu, e aí agora quando acontece a crise, ela (empresa) me tratou de uma forma, como um número, de uma forma [...]. Então ver isso para mim de alguma forma racionalmente você sempre sabe que a empresa é assim, mas na hora que você vive, aí fica claro [...] então, porque eu não mudei tanto o meu dia a dia, na minha relação com a empresa? [...] talvez o que me move a me matar de trabalhar, te juro que não é dinheiro [...] no fundo, se eu for bem a fundo, mesmo, talvez seja orgulho, mesmo, de ser reconhecido, de tal, tal. E de novo, talvez por carência, talvez por alguma carência afetiva, por carência, por (//) está errado te basear tanto para te cobrir outras deficiências ou alguma outra insegurança e tal. Mas então eu, mas eu estou aqui sendo honesto, talvez eu não tenha incorporado muito das coisas que eu devia ter mudado, até por esse lado racional que eu tenho, não sei te explicar direito por quê, mas a minha cabeça continua ainda um turbilhão de questionamentos aí, tal. Mas é assim. Talvez eu preciso de ajuda, né, precise de ajuda de um profissional.”*

Já o relato de Cecília, por exemplo, parece apontar aparentemente para uma reflexão esparsa, ao se questionar quem fez as escolhas erradas, ela ou a empresa. ou ao argumentar que não chegou ao objetivo profissional almejado. Contudo parece estar dolorosamente voltada à falta de reconhecimento do outro.

Alguns relatos apontaram para o uso de defesas para lidar com a situação, como por exemplo, Odair, que narrou a busca por desenvolver um melhor processo de avaliação de propostas profissionais na tentativa de mitigar riscos, conforme está exemplificado no trecho: “[...] *eu tenho que aprender a lidar com isso aqui. [...] porque eu não queria mais tomar decisões erradas, eu não queria mais ir para lugares errados, eu não queria mais passar por coisas que eu tinha passado. Eu falei: eu não quero morrer de novo disso aqui [...].*” Esses participantes parecem seguir em frente, em busca dos objetivos habituais e de modo semelhante.

Em suma, a crise representou para todos um potencial de renovação, no qual novos questionamentos emergiram em maior ou menor grau. A maioria dos participantes indicou ter havido reflexões a partir desses questionamentos. Alguns demonstraram um aprofundamento dos mesmos ao passo que outros indicaram reflexões incipientes ou esparsas empregando aparentemente mecanismos de defesa e constituindo

personas mais defensivas para lidar com a situação. Observou-se, nos relatos, que o grau de aprofundamento parece estar relacionado com a forma como cada um lidou com os questionamentos que emergiram a partir da culminação de um evento gerador da crise. Aqueles que deram ênfase a uma reflexão introspectiva, ao invés de buscar culpados no mundo ou no outro, parecem apontar para um processo de ampliação de consciência, diferentemente daqueles que teriam adotado uma postura mais vitimizada, enfatizando inclusive exaustivamente, em alguns casos, a hostilidade do mundo.

8.4 Análise das narrativas como um todo

Os discursos narrativos, a seguir, foram transcritos excluindo-se repetições, informações pouco relevantes ou que possam identificar o participante. Foram salientadas no texto, em negrito e itálico, as falas consideradas mais relevantes para a compreensão geral. A cada uma das narrativas se atribuiu um título sugestivo da tendência reconhecida.

Primeira Narrativa

Participante: Lucio, 36 anos, casado, 3 filhos

Lucio descreve sua crise no trabalho a partir de uma retrospectiva da sua história de vida. O relato retrata a busca de um menino que começou a trabalhar cedo, aos 13 anos de idade, como *office-boy*. Muito esforçado e dedicado, ele procurou ser o melhor nos estudos e depois nos empregos os quais foram se tornando cada vez mais qualificados, até realizar o sonho de ingressar em uma multinacional. Após quase 13 anos de trabalho e muitas conquistas acumuladas, ele foi demitido. A demissão aos 35 anos, relatada como crise, contribuiu para a ressignificação de sua trajetória de vida e carreira.

A busca de si

Lucio: **O centro da crise na verdade é que eu talvez, eu, eu sinto, o que eu buscava com a minha participação no mercado profissional.** Muita gente pode dizer é financeiro, ela é desenvolvimento profissional, é *status* etc. E eu achava que era só isso. **Mas a minha saída da (empresa A)¹⁸ foi traumática, porque eu percebi que não era só isso, efetivamente, né.** E aí vamos recapitular o tema da crise. Quando eu saí da (empresa A), fui buscar o porquê eu saí, eu me destacava, tinha meu papel etc., então mas por que eu saí? Tem um pouco a história de vida. **A minha história de vida carregou bastante a minha expectativa para com o trabalho.** Então, falei da minha saída da (empresa A), mas fiz uma reavaliação de todo meu trajeto profissional. **Então, quando eu fui office-boy com 13 anos de idade, que eu corria na rua para, para entregar meu trabalho primeiro do que os outros. E por que eu tinha que entregar primeiro? Porque a minha datilografia, o curso de datilografia que eu fazia com meus amigos, eu tinha que ser o melhor. Não podia ser o segundo melhor. Eu fui avaliando desde lá e fui tentando observar o que me carregava para buscar isso.** E não era meu isso. Eu comecei a perceber que não era meu isso. Mas, era meu esse processo? **Eu observei que o que desencadeou a minha saída da (empresa A) foi um problema de relacionamento, né, de posicionamento meu para com o presidente da empresa, onde eu tomei uma atitude desrespeitando uma, uma decisão dele, né, de uma área que eu cuidava e que ia reportar para outra pessoa.** E eu tomei uma atitude de discordar especificamente. E aí, quando eu analiso, mas você fala: discordar é o problema? Não, discordar não é o problema, mas de novo, aquele psicólogo que eu conversei, né, que eu cheguei à conclusão, conversando com ele, que o ponto é o seguinte, né, o ponto não é eu discordar ou como posicionar o tema. **Aí, eu me senti traído pela (empresa A), como se ela fosse um membro da minha família. [...]. Eu, naquele momento, busquei na (empresa A), e aí eu observo lá pra trás, quer dizer, a figura paterna, que talvez foi meu ponto de vida, é, busquei aquela história, não, mas se eu fui o melhor na datilografia, se eu fui o melhor office-boy, se eu fui o melhor administrador de rede, se eu fui..., tentei ser o melhor cara em vendas, eu tenho que ser o melhor em tudo, e a (empresa A) não pode me tratar mal e principalmente porque eu entendia que o que eu buscava naquele momento, em termos de posicionamento da área, era o correto, mas de novo, a discussão não era se eu era correto ou não era correto, era como eu deveria me posicionar.** E eu fui extremamente agressivo, eu me posicionei completamente fora do princípio correto, quer dizer, eu olho para trás hoje e falo: Por que eu fiz isso? [...] Mas eu acho que o principal é observar o que eu trouxe lá de trás, que me carregou nesse ponto, porque eu buscava. E aí eu acho que a (empresa A) tem um papel importante nesse tema, porque eu estava em duas empresas, antes, como eu disse, desde os 13 anos, mas eu tive de fato uma ascensão profissional, financeira, conquistei um *grade* muito forte, visibilidade, foi na (empresa A). **Eu entrei na (empresa A) com 22 anos de idade, né, e saí com 34, quase 35. Então, o que eu era profissionalmente com 22 anos de idade? Então, eu ganhei dinheiro, casei por causa disso, ganhei dinheiro e fui promovido, parará, então, tinha e (//) e observando a história, a (empresa A) concretizou boa parte dos sonhos que eu tinha lá atrás, na datilografia, e ela foi muito mais importante do que uma ótima empresa, do que uma líder de mercado para mim.** Quando eu fui demitido, para mim foi como uma pessoa muito importante para mim, como se fosse um pai ou uma mãe,

¹⁸ Ele relatou o trabalho em três empresas distintas. A empresa na qual estava, quando a crise ocorreu, está descrita como *empresa A*. A empresa na qual ele foi trabalhar logo após a demissão, está como *empresa B*. Após um ano da demissão, ele mudou novamente de trabalho, para a empresa descrita como *empresa C*.

que disse: Não quero mais saber de você, porque ela teve uma função importante para mim, muito mais do que uma empresa. E é isso que eu pensava, quer dizer, eu colocava na (empresa A) uma expectativa muito maior do que uma empresa importante para a minha carreira etc. [...]. E que, por isso, que essa crise foi muito dura, porque eu perdi uma empresa que eu estava lá desde os 22 anos de idade, me deu dinheiro, me deu projeção, mas acima de tudo me entregou várias das coisas que eu buscava lá atrás. Ainda eu tentei (//) então aí foi, eu acho que esse é o ponto principal, eu tenho claro para mim que alguns comportamentos que eu tive (//) eu não pensava na (empresa A) como uma empresa, não pensava no meu chefe como o meu chefe, porque foi absurdo, né, assim, absurdo. E aí num primeiro momento eu pensava: Não, o que eu quero para a minha vida, se é que eu quero trabalhar com TI, se eu quero repensar a minha vida, e o ponto não era esse, quer dizer, eu posso trabalhar em TI, posso fazer, como estou trabalhando. [...] E aí eu tentei resgatar. Você quer abordar alguma outra coisa no meio caminho, mas assim, **eu tentei resgatar e falar: Bom, o que me puxava lá atrás e imaginei que fosse a questão do meu pai, que desde muito cedo, separou da minha mãe, que eu não tive contato**, que eu buscava datilografia para buscar para a minha mãe, para a minha mãe mostrar para qualquer pessoa que eu estava estudando e que, né, que eu entrava na faculdade, que eu ia conquistando as coisas e que no fundo era por isso. **Então, será que eu não tinha que resolver com o meu pai? E fui visitar o meu pai logo depois que eu saí da (empresa A), eu falei: Eu tenho que resolver isso, eu tenho que saber se é isso que acontece. E foi uma visita supercomum, assim, independente da história dele, especificamente**, eu não tive nada que pudesse assim: Ah, eu fiquei mais relaxado, porque eu o reencontrei, porque eu sanei o problema, nada, para mim foi uma pessoa comum, ok, vou tratar o tema como tem que tratar e para mim não teve essa coisa de eu achar que se eu reencontrasse, ia me abrir uma outra porta na minha cabeça, que de repente poderia encontrar alguma coisa diferente. Mas eu acho que principalmente foi (//) não foi nada muito importante para mim, mas a saída, assim, a saída da (empresa A) e eu rever o meu pai, me deu mais tranquilidade, foi fato para observar assim: Não, agora, independente do que eu quero da minha vida, eu preciso pensar o que eu quero para mim, né, se era o dinheiro da (empresa A), se era a posição, se for problema meu, comigo mesmo, em termos de expectativa da empresa, que eu possa resolver, e foi nisso que eu me foquei até, principalmente a (empresa B), foi muito positivo, [...]. E foi positivo não só profissionalmente, mas principalmente para eu repensar a minha vida: **Olha, não estou ligado a uma marca forte etc., mas estou adorando fazer o que eu estou fazendo, então, como que é isso, então eu acho que a (empresa B) me libertou dessa coisa de estar preso a uma marca forte, porque eu podia ser feliz, podia ganhar dinheiro não estando numa marca forte**. Que mais? Em relação ao conflito, em relação a conflito: o que está ligado ao tema do conflito também, né. **Da mesma forma que eu ligava a (empresa A) a um pai, como se fosse um parente muito importante meu, que estava me mandando embora, tipo: Não quero mais saber de você, eu cheguei a ter expectativa de pessoas, né, então se eu falava assim: Como é que o A. não quer saber de mim?** [...] depois eu pensava: No way, isso é um absurdo, né, quer dizer, ninguém tem que saber de ninguém, é aí que você percebe também que, no mundo corporativo, as pessoas têm a sua agenda pessoal/profissional em que algumas coisas são muito claras. Primeiro, existe um cenário corporativo, muita gente é o Lucio no (empresa atual) e o Lucio pessoa física são pessoas completamente diferentes. E não tem nada de errado nisso, então, quer dizer, você ter uma expectativa de alguém achando que você a conhece, para mim é equivocado, então, a visão que eu tenho hoje é se eu trabalhar com uma pessoa, eu não posso dizer que eu a conheço, porque eu a conheço profissionalmente, claro, mas eu não conheço a pessoa, então, se eu não conheço a pessoa, como é que eu vou ter uma expectativa fora do trabalho dela, né, quer dizer, e não sendo fora do

trabalho, se eu não estou trabalhando mais lá, acabou, porque eu não conheço a pessoa física, esse é o ponto. [...] Porque a minha pessoa física não é compatível, né, no meu caso, a minha pessoa física não é compatível com o profissional executivo, como o mercado espera, ponto. [...]. **Quando eu sou a pessoa física, eu sou uma pessoa muito transparente, eu falo o que eu penso, eu dou a minha opinião, não só, não para xingar ninguém, mas é para dar a minha opinião, para dar feedback, para dar (//) acabou, isso não é necessariamente uma boa ação no mundo corporativo, talvez você tenha que se resguardar um pouco, resguardar mais a sua agenda, resguardar mais o seu pensamento, a sua estratégia, é assim que é o mercado corporativo. E eu não fazia distinção nenhuma do Lucio pessoa física e do Lucio pessoa jurídica,** depois disso, depois, nessa crise, eu pensei muito sobre isso e para mim foi sempre um exercício muito complexo, né, porque eu sempre fui muito espontâneo. Então, assim, repensar como atuar tem sido muito importante. [...] **eu acho que se você só (//) se você não fizesse separação, você quebra a cara no mundo corporativo, eu acho que você se expõe, você quebra a cara, porque você se expõe demais, existe uma competição muito grande no mundo corporativo, que é natural, né, eu não estou reclamando necessariamente, mas há uma grande competição. [...]. Então, eu me sinto mais protegido, eu acho que funciona, porque eu me sinto mais protegido, eu não me sinto entregue, eu acho que foi isso.** [...] O que mais... eu acho que outra coisa importante em relação à crise foi: Ok, eu me resolvi, preciso trabalhar, claro, quero me desenvolver, quero ganhar dinheiro etc., mas isso literalmente não é mais a minha prioridade de vida. E engraçado que então, se isso não é mais a sua prioridade, quer dizer que você não quer mais ganhar dinheiro. Não, não, não, não tem nada que ver uma coisa com outra, é que era tão forte essa prioridade, porque de novo não estava ligado a eu querer ganhar mais dinheiro, estava ligado porque é um objetivo, eu não sei de onde vinha isso. De novo a história da datilografia, de tudo, então eu tinha uma (//) eu era fechado nesse tema e eu não sabia por que eu estava fazendo. Então, hoje eu continuo querendo ganhar dinheiro, continuo querendo me desenvolver, mas hoje, por exemplo - o que eu não conseguia - acordar sete horas e ir para a academia, ou às oito, nunca, não precisa ser sete. Mas, antes, eu não pensava num horário para fazer aula, meu. Esse horário, eu vou brincar com os meus filhos e vou desligar o telefone e acabou. Eu não conseguia fazer isso em hipótese nenhuma, completamente preso à atividade profissional. [...] Dada essa separação que você precisa fazer, funciona muito bem, me sinto muito melhor. [...] **Então hoje eu me equilíbrio, eu equilíbrio bastante,** ganho dinheiro como eu gostaria, ganho, mas podia ganhar mais? Até poderia, mas vou ter que me dedicar a uma quantidade de horas e com uma prioridade diferente na minha agenda, que eu não quero colocar, que eu não quero colocar, e separo isso tranquilamente. Outra coisa é que você começa a pensar na sua vida de forma mais ampla, você tem uma família, a minha mulher é arquiteta, se eu tenho mais tempo, eu também trabalho com ela no que ela vai querer para a empresa dela, arquitetura, né, quer dizer, a tua renda não é a tua renda, ou o seu desenvolvimento profissional etc., tem o que ela quer também, né. Porque por muito tempo ela abdicou do crescimento profissional dela, porque eu não estava em casa, então alguém precisava cuidar daquilo. Agora, não, agora a gente consegue conciliar, porque ela está crescendo bastante e eu estou mais em casa, então é tudo mais (//) tudo funciona melhor, porque ela é muito mais feliz, equilibra melhor o profissional e o pessoal, ela fica muito mais realizada, por isso, muito feliz, eu também vejo esse crescimento, financeiramente é melhor, então bastante coisa boa. O que mais... [...] eu sentia angústia? Eu acho que (//) eu não sei se é exatamente o tema angústia, mas eu me sentia um dependente quase químico dessa história assim: Saí da (empresa A), Meu Deus, que é o Lucio sem a (empresa A)? [...] **Mas a angústia é quem era o Lucio e quem era a (empresa A)? Será que o Lucio era a (empresa A), ou o Lucio que estava na (empresa A) era alguém? Será que o Lucio seria alguém**

fora da (empresa A), o quanto a agenda da (empresa A) confundia o profissional Lucio? [...].

Pesquisadora: Você falou de angústia, algum outro sentimento que você lembra de quando você estava em crise?

Lucio: Então, eu acho que a angústia principal foi esse tema que eu falei. Eu acho que decepção, mas aí, eu fiquei um pouco decepcionado, um pouco triste, eu fiquei bastante triste, mas muito relacionado a pessoas, né. **Mas depois eu pensei bastante sobre o tema da agenda pessoal e da agenda profissional.** Porque foi inevitável pensar relacionado a algumas pessoas. Principalmente o A., para mim foi muito forte, assim: Caramba, como é que o cara me deixou sair, como é que ele não me ajudou, como é que... depois nunca mais falei com ele, nunca mais falei com ele, né. [...] E é inevitável você pensar em todos os anos que você trabalhou com o cara. [...] Um mero contato profissional, quer dizer, ele ia fazer churrasco na sua casa? Não. Você fazia na dele? Não. Okay, você trabalhava 20 horas por dia com ele, só isso. [...] mas eu acho que a questão da decepção, muito ligada a pessoas, à expectativa que eu gerava com pessoas, me marcou bastante, me marcou bastante. [...] Imagino, não, tenho convicção, o mercado corporativo é assim mesmo, existe uma agenda que vai ser cumprida e acabou. **É, mas eu acho que angústia e decepção foram os principais temas.** [...].

Pesquisadora: Você considera ter saído da crise?

Lucio: Eu tenho certeza que sim.

Pesquisadora: Há quanto tempo? Como?

Lucio: Olha, então, [...] eu acho que eu pude sentir que eu realmente saí da crise um ano depois, onde, acho que foi muito importante para mim dois aspectos: **eu, primeiro, como eu te falei, refleti muito sobre o processo, buscar no meu passado, reencontrar o meu pai, entender se era isso que eu tinha que (//) se eu ficava feliz encontrando ele, eu estava muito mal, então se eu ia ficar feliz com aquilo, porque no fundo eu queria me desenvolver para mostrar para ele. E não foi isso, eu estava muito chateado, eu estava muito mal, então: Lucio, você estava querendo fazer alguma coisa por causa disso? Então ajudou, então eu buscar os motivos que me traziam aquele comportamento foi muito importante,** foi vital, confirmar também que a educação que eu tive para (//) buscando o melhor, buscando essa questão de me desenvolver a qualquer custo, financeiramente, etc., foi muito importante. Eu encaro essa história de mostrar para alguém que era o meu pai, que eu ia dar certo, entre aspas, e esse foco exclusivo no desenvolvimento financeiro e profissional, as duas coisas juntas me fizeram muito mal. Eu percebi isso principalmente reconhecendo, retornando ao contato com o meu pai. **E aí eu acho que me deu suporte para pensar o que eu queria da minha vida efetivamente.** [...].

Pesquisadora: há alguma diferença na tua percepção antes e após a crise a respeito do trabalho que você realiza?

Lucio: **É bem diferente, completamente diferente. Na verdade, eu não sabia o significado do que eu fazia no trabalho, de fato, assim.** [...]. Quando você (//) como eu não conseguia definir um objetivo, porque eu estava fazendo aquilo, isso me prejudicava em todos os aspectos: guardar dinheiro, eu guardava pior do que eu guardo [...]. Outra coisa que foi muito importante..., é legal mencionar isso, se eu tinha qualquer dúvida, porque pinta um pouco daquele negócio, 22 anos até 35, ou 34, **será que eu vou trabalhar numa empresa tão legal quanto a (empresa A)? Porque a**

(empresa A) é a (empresa A), né... e aí quando eu comecei a trabalhar na (empresa C), eu sou melhor recebido - e eu estou bem tranquilo quanto a isso, sou melhor recebido na (empresa C) do que eu era na (empresa A), impressionante.

Pesquisadora: Desculpe, não entendi, melhor recebido como? No mercado, você diz...

Lucio: No mercado, do que na (empresa A), porque eu achava que a (empresa A) a mãe de todas. E isso me ajudou muito no sentido: Puxa vida, não é. Isso eu vi com (//) eu já estava resolvido, que eu já tinha sido há mais de um ano, como eu citei para você, mas eu acho que também colocou, foram várias pedrinhas, assim. Você achar **que uma empresa que você trabalha é a única porque ela é a líder, e se você não está lá, não existe nada igual ou melhor, que alguém tem, se existe essa dúvida, existem muitas outras empresas que, por qualquer que seja o motivo, tenham a sua importância.** Mas a minha percepção é completamente diferente do meu trabalho, eu consigo definir muito melhor os meus objetivos, não só de número, mas do que eu vou fazer, do que eu não vou fazer, talvez esse é o ponto, na (empresa A) eu vou fazer qualquer coisa, eu vou fazer o que tiver que fazer. E vou fazer (//) nem sei o que eu não vou fazer, eu nem pensava o que eu nem vou fazer, eu vou fazer. Então, isso determinava a quantidade de horas que eu ia trabalhar. **Mas, em relação a prioridade também, ninguém consegue fazer tudo, nem deveria fazer tudo. Hoje eu consigo fazer isso claramente, muito melhor, programar o meu dia.** Mas não é só diário, é você saber o que você está fazendo, o que você não vai fazer e do porquê do que você vai fazer, tal, completamente muito bem estruturado. [...].

Análise e comentários sobre a entrevista de Lucio

Lucio inicia a narrativa atribuindo um significado à crise vista como uma busca profissional motivada em parte pela necessidade de aceitação e reconhecimento do pai. O relato começa com a frase: *“O centro da crise na verdade é que eu talvez, eu, eu sinto, o que eu buscava com a minha participação no mercado profissional”*. Em seguida, o enredo é desenvolvido na tentativa de explicar os motivos associados a sua busca profissional, e que foi relacionada por ele à necessidade de reconhecimento e de afeto. Sua narrativa é permeada por muitas reflexões introspectivas, demonstrando uma busca de autocompreensão.

A narrativa de Lucio retrata a trajetória de um menino que começou a trabalhar cedo. Sua busca de ser o número um, como ele referiu, refletia o desejo de provar seu valor para sua mãe e para que ela pudesse mostrar ao mundo o filho vencedor, apesar das dificuldades vividas com o abandono do pai, na primeira infância.

A importância do trabalho é destacada desde as primeiras experiências profissionais até a multinacional, que recebe lugar de destaque. Aos 35 anos, ocorreu a crise descrita como dura e traumática, trazendo à tona a história de vida e a busca daquele menino que queria ser alguém no mundo. Lucio foi demitido pelo presidente da empresa, figura que remete a uma relação com o pai que o abandonou na infância. Sentindo-se traído pela empresa, ele se deparou novamente com a rejeição.

A vivência da ruptura foi marcada pela tristeza, decepção e angústia, provocando dúvidas a respeito de suas capacidades, dando início a um processo de reflexão que lhe permitiu redimensionar vários aspectos da vida: identidade, trabalho, relações profissionais e relações pessoais. O questionamento quanto à identidade foi explicitado em passagens da narrativa, nas quais Lucio, confuso e angustiado, se interrogou sobre quem ele era além dos papéis que desempenhou.

A jornada o fez mergulhar em uma reavaliação da carreira, das escolhas feitas e das expectativas depositadas no trabalho. Lucio foi percebendo que suas conquistas profissionais assumiram o caráter de demonstração de seu valor pessoal, em busca de aceitação e afetividade da família e, em especial, do pai, com o qual havia tido pouco contato. Para tanto, é provável que a psicoterapia tenha auxiliado a elaborar os complexos derivados do abandono. Surgiu ainda a decisão de visitar o pai, na esperança de resolver os afetos deslocados. O encontro descrito por Lucio representou a desidealização do pai. O deslocamento afetivo das relações parentais também pode ser percebido, em parte, nas relações com os colegas da empresa. Em meio ao sofrimento e à desilusão de ver os colegas o abandonarem, Lucio se sentiu frustrado e decepcionado com as pessoas que lhe viraram as costas, demonstrando indiferença, apesar dos anos de convívio profissional.

Na reflexão pós-crise, Lucio parece ter reconhecido as expectativas de afeto paterno e de cuidado materno projetadas na empresa, no chefe e nas pessoas. A ampliação de consciência indica um movimento de superação, possibilitando que ele faça suas próprias escolhas de vida, sem a tonalidade afetiva carregada pelos complexos parentais.

Com a reavaliação dos eventos relacionados à demissão, Lucio passou a assumir a responsabilidade por suas atitudes, anteriormente coloridas pelos afetos inconscientes. Lucio acessou um vice-presidente da empresa para buscar ajuda e o chefe, que se sentiu exposto, posteriormente o demitiu. Lucio contou que inicialmente

seu comportamento lhe pareceu “o correto para o negócio”. Tempos depois, reavaliando os fatos, ele se considerou extremamente agressivo e percebeu seu posicionamento inadequado.

A partir da experiência vivida e em busca de se adequar ao mercado corporativo, descrito como competitivo e agressivo, Lucio se considerou menos espontâneo. A mudança em relação à espontaneidade diz respeito à alteração da persona. A persona pós- crise poderia ser compreendida como mais adequada, se a espontaneidade pregressa fosse interpretada como infantil. Mas também poderia ser compreendida como uma persona mais defensiva, se a inibição desse traço for associada à restrição. Dado que não é um processo psicoterapêutico, pode-se apenas inferir que existe um movimento de superação, porém, há ainda uma dor a ser trabalhada e uma modulação da persona em curso.

Com a demissão, Lucio foi chamado para trabalhar em uma empresa nacional bem estruturada, mas que ele considera sem uma marca forte. A experiência, destacada por ele como muito importante, demonstrou que era possível desempenhar o trabalho, ser feliz e voltar a se sentir realizado profissionalmente, independentemente da compensação psicológica trazida pelo *status* da empresa. De acordo com Lucio, trabalhar em uma empresa líder funcionava como uma compensação psicológica para o sentimento de inferioridade.

Considerando a crise superada após um ano de sua saída da multinacional, Lucio mudou de emprego novamente. A percepção do trabalho também mudou: os objetivos profissionais ficaram mais claros e as escolhas mais conscientes. O sucesso profissional no novo emprego foi realçado no relato. Ele argumentou que estava ganhando dinheiro e tinha reconhecimento, contudo, optava por limitar as horas de trabalho e o potencial de ganhos em favor da família e das relações pessoais. Lucio se sente mais equilibrado. As mudanças na rotina incluem tempo para cuidar de si, por exemplo, indo à academia, brincar com os filhos e dividir as tarefas com a esposa, levando em consideração as aspirações profissionais dela.

A ressignificação de uma história de vida, a partir da crise, em busca de respostas para a questão “Quem sou eu?” apresentou-se como o tema central da narrativa de Lucio. A crise representou para ele um convite à reflexão, cuja ênfase está na ampliação da percepção de si e da relação com o Outro. Quanto aos recursos

atribuídos à superação da crise, Lucio destacou a psicoterapia e o encontro com o pai. Ele demonstra ter feito uma elaboração da vivência da crise, de forma introspectiva.

Segunda entrevista

Participante: Paula, 45 anos, casada, 1 filha.

Paula é uma profissional de destaque que ocupa um cargo de diretoria na área de recursos humanos, em uma grande multinacional. Casada, com uma filha e sem *hobbies*, ela confere uma importância vital ao trabalho. Além de se descrever em crise, na época da entrevista, ela relatou outro evento ocorrido aos 40 anos, relacionado a uma promoção esperada, porém, não confirmada. Paula lembrou ter vivido vários eventos de crise, no trabalho, ao longo da vida profissional, argumentando que ela não se deixa abater. Em pouco tempo, ela se recupera, procurando formas de se adaptar ao trabalho e às dificuldades impostas. As crises são vistas por ela como momentos de parada, intervalos nos quais Paula procura algum tema de interesse paralelo, até que o trabalho realmente volte a acelerar.

A ênfase na adaptação

Paula: Bom, na verdade, hoje eu sou diretora de RH e o meu papel é (//) aqui no Brasil, eu cuido da área de recursos humanos da (empresa). A (empresa), no mundo, tem três setores diferentes [...]. Esse modelo de ter uma visão de RH *cross sector*, de cuidar de três setores eram (//) quando isso foi implementado, há três anos atrás, era praticamente único no mundo (empresa), ***eu acho que eu sou uma das três pessoas que passou a cuidar de uma área de recursos humanos cross sector [...] eu fiquei responsável pela parte de operações do Brasil inteiro, então são 6.000 funcionários [...]. Depois eu também fiquei responsável pelo RH dos negócios, de conduzir os negócios dos três setores [...].*** Então, eu fiquei até o ano passado com todas essas áreas, a implementação do modelo em si foi um sucesso, essa sinergia que a gente ganhou, trabalhando como um único time de recursos humanos [...]. E isso virou, assim, *benchmark* global, na (empresa), foi um trabalho bastante reconhecido. [...] eu cuidava de todo o Sul, eu tinha uma par que era a gerente que cuidava do Norte, a diretora, ela fazia o *link* das áreas regionais. Essa diretora, no começo do ano passado, resolveu sair para um sabático, já avisando que não voltaria para cá, nós éramos pares, então, nesse momento, eu assumi o que ela fazia também durante esse período de transição. E aí nessa época eu me ofereci, eu me reportava para uma vice-presidente [...] eu me comprometi com ela, ***me ofereci, na verdade, falei: pode deixar que enquanto você não identificar o que você quer fazer com a estrutura, eu vou tocando.*** Porque essa pessoa, além de fazer o alinhamento entre os resultados das áreas que eram regionais, ela também atendia o vice-presidente da região [...]. ***Então eu passei, no início (//) desde o início do ano passado, eu fiquei mais ou menos***

de janeiro até maio fazendo parte do board desse vice-presidente e suportando todas as áreas regionais. E o que a minha vice-presidente definiu depois de um tempo era trazer uma pessoa de fora, como expatriada, como uma oportunidade de desenvolvimento aqui no Brasil e que ela viria com um nível acima do meu, viria com o nível de diretora executiva, **então, que eu ajudaria a fazer essa integração aqui na América Latina por um ano e agora, em meados de 2014, eu iria para uma oportunidade nos Estados Unidos, numa posição para suportar um líder global lá nos Estados Unidos, e que seria uma oportunidade de desenvolvimento da minha carreira, né.** Eu já tive experiência local, regional, e a gente via como um próximo *step*, um suporte a um líder global. Então isso ficou acertado assim e durante um ano (//) **a líder nova chegou, é uma pessoa que veio de fora, expatriada, eu fiz todo suporte a ela. Inclusive, nesse momento de transição, ela não assumiu nenhuma área, então eu continuei praticamente até hoje, com todas as áreas regionais [...].** O objetivo disso é que no futuro eu ficasse com a estrutura de manufatura, porque essa minha/nossa chefe traria alguém, um gerente sênior para cuidar dessas outras áreas que eu estou cuidando hoje [...]. E nessa época, quando eu estava, eu fiquei responsável interinamente pela região, eu também, além disso, eu tinha uma analista me suportando. [...] a gente estava conduzindo tudo para que eu ficasse responsável pela parte de manufatura da América Latina e pelo *cross sector* aqui em (cidade), como eu te contei, né. Aí durante todo o ano passado a minha líder teve muita dificuldade, primeiro de repor essa posição que a gente tinha de analista, que era quem nos dava suporte para todos os processos de recursos humanos para a região, **então, para mim foi um ano extremamente puxado, [...] eu tive que conduzir sozinha, sem suporte nenhum,** fora isso o gerente que pegaria as áreas a mais que eu estava nunca chegou, ela também nunca fez essa contratação, [...]. Então, como eu te disse, no ano passado, eu implementei o papel de *one RH cross sector* aqui, e isso começou a acontecer na grande parte do mundo, em vários locais no mundo (empresa) isso começou a acontecer. [...] faz mais ou menos um mês, um mês e meio, foi anunciado que a gente está avançando para esse modelo [...]. Bom, dentro desse conceito todo que eu estou te passando, então, dessa evolução do RH, **eles chegaram à conclusão de que se eu não fosse para a área de sales & marketing agora, que eu não teria chances no futuro na organização,** porque eu nunca trabalhei em **sales & marketing** dentro do mundo (empresa), porque na minha carreira anterior eu já trabalhei [...]. **E aí então eles resolvem que eu vou fazer um rotation** e que a partir de junho, agora, eu passo a atender uma nova área de (//) uma nova área dentro dessa estrutura de **sales & marketing** [...]. Então, praticamente, isso vai ser o meu novo escopo. **Aí você vai perguntar: Ok, Paula, e aí, por que a crise? A crise para mim é que o papel que eu tenho hoje é muito mais abrangente, a importância que tem o meu papel como liderança de RH [...], eu tenho contatos com uma série de stakeholders, não só das áreas do negócio, mas também de RH, então é um papel de bastante projeção, um papel bastante importante.** Eu era (//) eu não conduzia, mas eu era responsável por todo o processo de negociação sindical da América Latina toda [...] a gente tem um comitê dos três primeiros líderes de cada (//) dos primeiros líderes de cada organização que a gente chama de G3, então, são os dois diretores de operação [...] tenho um papel de RH fixo nesse grupo [...]. **Então, assim, eu que dava o tom, eu que ajudo eles a trabalhar a questão da competitividade [...]. Essa posição nova [...] são áreas que ninguém quer atender, né, são áreas suporte e que para mim, enfim, não entendo qual é a (//) o que vai ser o grande aprendizado e qual que vai ser a projeção que eu vou ter.** Talvez eu entenda no decorrer do tempo. Então, para mim, assim, tem sido um momento bem impactante para a minha carreira, eu tinha uma promessa de estar indo para os Estados Unidos para atender a uma organização global, a minha chefe me ligou agora em março, dizendo que isso estava sendo postergado para o ano que vem - a minha ex-chefe, né - para o ano que vem, por

questões financeiras e aí nem um mês depois vem essa proposta. **Então, foi bastante, para mim, frustrante, assim, foi (//) eu fiquei bastante surpresa, porque ninguém se preocupou com a minha aspiração de carreira, quer dizer, a gente tinha isso encaminhado no passado, sabiam a minha aspiração, e de repente ignoraram isso e levaram para o lado que a organização quer, precisa, eu não tenho clareza, eu não consegui entender direito o que está acontecendo.** E é claro que nessa hora você questiona tudo, né, você fala, é difícil entender, porque você fala: Paula, pode ser um problema de *performance*, ok, **eu acabei de ter a minha nota de performance agora em janeiro, excelente, né. Mas então assim, é difícil entender o que está acontecendo dentro desse ambiente de transformação, mas é muito frustrante, o que eu posso te dizer que nesse momento está sendo muito frustrante.** [...]. Então agora é passar a mão por essa situação e começar na minha área nova, né.

Pesquisadora: Paula, só pensando, olhando aqui a minhas perguntas complementares, em relação à importância do trabalho na sua vida, qual é a importância do trabalho na sua vida?

Paula: Acho que, Dani, acho você pegou num ponto, né, eu acho que quarta-feira passada, quando eu estava no meio da discussão de como ficaria a organização, [...] eu estava me questionando, falando: **Meu Deus do Céu, o que mais na vida me mobiliza, o que mais me atrai, porque a minha vida é tão focada em trabalho, eu sou tão workaholic, o trabalho tem um papel tão importante na minha vida, isso me dá tanta energia, isso me dá tanta vontade, eu estou tão (//) assim, o prazer da minha vida está muito mais focado no trabalho do que em qualquer coisa, eu não tenho hobby, é claro, família, é legal, tenho uma família superlegal, marido, uma filha superfofa, tal, mas a minha energia está toda focada no trabalho,** é o que (//). E que eu pensava quarta-feira passada, quando, que eu vi tudo isso, eu falava: Meu Deus, tem que ter alguma coisa fora do trabalho, tem mais coisa na vida do que isso, isso não pode ser esse prazer tão monstro que me dá, tem coisas na vida que tem me dá mais prazer, não é possível.

Pesquisadora: Paula, queria saber se há alguma diferença para você na percepção a respeito do trabalho antes de ter entrado na crise e agora?

Paula: Olha, você sabe que, na minha carreira, **eu já passei por inúmeras crises e o mais interessante é que toda vez que eu saio de uma crise, às vezes, depois da crise, vem um ano aí difícil, porque normalmente é um ano de marasmo, um ano que você não chegou aonde você queria, não pegou, né, o desafio novo que você queria, então normalmente costuma vir um ano frustrante.** Mas, depois disso, até hoje, eu não sei o que vai acontecer depois dessa rotação que eu estou fazendo, mas olhando a minha carreira para trás, **sempre que passei por situações de crise, depois eu cresci muito, né. Então, eu sempre acabo tendo uma visão muito positiva, porque, por mais que seja difícil, eu falo: Calma, fica tranquila, porque depois as coisas vão melhorar – e isso faz com que eu não mude essa percepção que eu tenho com relação ao trabalho,** eu entendo que tem algo debaixo dentro de uma carreira, porque existe também toda uma questão política dentro de uma organização e você está inserido na organização e você acaba ficando vulnerável a isso, tem coisas que não estão no seu controle, estão além do seu controle. E é o que eu acredito que está acontecendo agora, novamente. **Então, eu não consigo, mesmo passando por essas crises, mesmo sofrendo, mesmo (//) eu continuo toda vez, eu continuo muito focada e muito apegada com essa questão do trabalho, eu não consigo desistir e nem me desmotivar por causa disso. Por exemplo, embora eu esteja agora nesse processo de luto, sofrendo muito com essa perda, com o**

impacto, tem isso, com o impacto que tem isso na minha imagem, que eu acho que tem, né, não sei se vai realmente ter, mas que eu acho que tem na minha imagem, porque essa posição que eu estou indo é muito menor do que a que eu tenho hoje, eu já estou pensando o que eu vou fazer, como eu vou armar a minha estrutura, o que eu vou fazer de diferente, como que eu vou atender os líderes. Hoje, eu já agendei uma primeira conversa com o principal líder, que é o VP dessa área. Então, assim, por mais que eu esteja sofrendo de um lado, tem um outro lado meu que já começa a se recuperar e já quer dar a volta por cima, entendeu? Não espera nem o tempo passar. E é sempre assim, eu sempre sou assim.

Pesquisadora: Perfeito. Então, você sempre tira um monte de aprendizados positivos...

Paula: Ah, sim, sempre eu tento fazer isso, eu sempre acredito que vai ter um aprendizado, que faz parte do processo, por mais que, na hora, às vezes, eu não entenda o porquê, muitas vezes não dá para entender mesmo e não adianta a gente querer entender tudo na vida. Eu sempre penso que no futuro isso vai trazer alguma coisa positiva para mim, aí eu tento fazer as coisas de forma que o meu trabalho seja bom, que as coisas continuem sendo boas e lá na frente as coisas vêm, entendeu? E, Dani, se esse exemplo não foi legal, porque você precisa uma coisa de alguém que superou, aqui na própria (empresa) já tive essa situação também, aí se você achar que é mais importante a outra por que eu já passei, aí eu posso te contar como que foi, tudo bem, também, mas eu só falei da mais recente, porque eu achei que tinha mais valor, porque está acontecendo agora, né.

Pesquisadora: Legal, se você pudesse contar dos aprendizados que você teve, com as outras crises mais antigas, também seria legal.

Paula: É, na verdade, antes de eu assumir essa posição que eu estou hoje, de diretora de RH, quando eu entrei na (empresa), eu era gerente do RH para o Brasil. [...] ***desde que eu cheguei na (empresa), eu estava sendo preparada para ser o backup da diretora da América Latina***, que antes era um outro modelo, mas era a diretora da América Latina. ***E quando ela saiu [...] no plano de sucessão eu era a primeira sucessora dela***, e foi um momento de transição na (empresa), nesses processos de RH, quando eles resolveram que todos os processos, e hoje isso é assim, todos os processos que você tem, internos, você tem que fazer, conduzir processos seletivos. E aí eles abriam o processo e colocaram mais três pessoas no processo. ***E aí, na época, tinha uma pessoa que tinha virado gerente sênior há pouco tempo, que era bastante júnior e a minha chefe até falou: Ah, não, olha, só colocaram ela no processo para ela vivenciar, passar por um processo, tal, e aí para minha surpresa, ela acabou sendo escolhida*** [...]. Então, para mim, depois disso, ***eu fiquei um ano, assim, num marasmo, né, porque primeiro o choque, o impacto de não ter sido escolhida***, e até porque nessa época mudou a liderança, a pessoa que virou nossa líder, era uma líder de fora, dos Estados Unidos, que não conhecia ninguém aqui, não tinha nenhum vínculo, então ela realmente escolheu quem ela gostou, né, não tinha nenhum vínculo: Ah, a Paula está na seção, a Paula trabalhou, ela falou que ela gostou, e a menina era jovem, tinha realmente uma formação muito boa, assim, é inegável o preparo que ela tinha, era jovem, então...

Pesquisadora: Quantos anos você tinha quando isso aconteceu?

Paula: [...] eu tinha 40, 41 anos. E essa menina era bem mais nova que eu, eu acho que ela tinha uns 34 anos [...]. ***Então, essa líder nova que veio não tinha vínculo, não conhecia o trabalho de ninguém aqui e fez a escolha dela dentro do que (//) do processo seletivo e de quem ela gostou. Então, para mim, foi bastante***

impactante. Mas aí, eu continuei tocando a minha vida naquele ano, **foi ano um mais difícil, sem muitas novidades, um ano meio tranquilo, mas aí fui cuidar da minha vida, né, da minha vida pessoal, fui fazer exercício, essas coisas, que a gente precisa de vez em quando, fui no médico, tudo que eu não conseguia fazer, quando a gente está com muito trabalho, mas fui tocando.** Aí, durante esse ano, essa líder, que ela era minha líder também, ela falou se eu não gostaria de participar de um projeto para a América [...]. Aí eu fiquei num projeto com o líder de negócio [...]. E eu acabei indo para os Estados Unidos para fazer essa apresentação para esse board de Américas, o resultado desse trabalho. E nesse momento estava chegando uma líder nova, que era essa líder global [...] e ela pediu para conversar comigo. Aí, quando ela conversou comigo, ela viu o meu perfil [...]. E aí que depois disso ela começou a fazer anu (//) anualmente, não, mensalmente, tinha reuniões de *one to one* comigo e preparando a minha carreira. Foi quando então ela me deu a opção de ou ir para os Estados Unidos, ou assumir uma posição regional ou assumir essa posição que eu fiquei que é a *cross sector*. E ela me influenciou bastante para eu assumir essa *cross sector*, porque o desafio era muito legal, de fazer essa implementação do *cross sector* e tudo mais. **Então, assim, a saída crise foi meio natural, eu fiquei na minha, continuei fazendo o meu trabalho e buscando coisas que me distraíssem, que me (//) que de alguma forma me energizassem, né, nesse período de baixa, e daí com o tempo as coisas foram se acertando e aí foi quando eu assumi a posição que eu estou hoje,** né, lá na (empresa), que eu vou estar daqui a um mês, mas a posição que eu estou hoje. **Então eu acho que tem um pouquinho, sim, de resiliência, no momento inicial, porque (//) mas você tem várias escolhas a fazer,** você pode sair da companhia, você pode pedir demissão, você pode procurar emprego novo, você pode fazer corpo mole. **Mas a minha decisão não foi por nenhuma dessas, foi continuar aqui, continuar fazendo um bom trabalho, e eu acho que isso já é, de alguma forma, ajudou.**

Pesquisadora: E reflexões, Paula, que reflexões você tirou a respeito da tua vida, ou do trabalho? De qualquer aspecto, eu não quero direcionar muito aqui, para eu captar realmente as tuas reflexões, a partir dessa crise?

Paula: Eu acho que da vida, assim, é que **a gente tem que saber balancear as coisas,** né. Mas é muito difícil, Dani, **quando as coisas vão crescendo e eu que gosto muito dessa coisa do trabalho, vejo as coisas crescendo e me vejo muito envolvida, eu perco um pouco essa habilidade de balancear as coisas.** Embora, se eu te contar a minha agenda, você vai falar: Não, Paula, você balanceia superbem, porque eu ainda hoje tenho um nível (//) o ideal de inglês, mas não é o nível que eu queria ter, então eu ainda estudo inglês, eu faço pilates, eu faço exercício aeróbico também, durante a semana, então, assim, a minha agenda é maluca, eu acordo supercedo de manhã e durmo supertarde à noite. Mas eu consigo colocar bem tudo dentro da minha agenda, mas tem um preço isso, né, **é uma vida bem estressante.** Então, eu acho que, assim, **nesses momentos dessas pausas que eu acho que até são saudáveis para mim, porque são os momentos que eu recupero a minha energia, eu acho que é um tempo também de eu pensar: Bom, o que eu estou deixando de lado?,** né. Então, sei lá, **nesse momento talvez seja mais o meu lado espiritual,** eu acho que eu consigo cuidar da minha saúde, eu consigo cuidar do meu trabalho, eu cuido da minha família, mas talvez o lado espiritual estivesse mais abandonado, então, é uma coisa que **há um tempão eu quero me focar e começar a meditar, desenvolver um pouco essa habilidade de zerar um pouco o cérebro, não ser tão agitada, tão ativa, e nunca consigo fazer isso.** Então, quem sabe agora não é a oportunidade para eu buscar o caminho para isso, começar a praticar um pouquinho mais de meditação, me focar mais na minha religiosidade também. Não que

esteja abandonada, eu nunca abandonei, mas talvez eu possa agora tomar esse tempinho para me dedicar um pouco mais, entendeu?

Pesquisadora: Perfeito.

Paula: Eu acho que **é esse tipo de reflexão que eu passo nos momentos da crise, o que eu estou deixando de lado, o que eu poderia fazer mais, até que a (//) que a questão profissional acelere novamente.**

Análise e comentários sobre a entrevista de Paula

Paula iniciou a narrativa, informando o cargo que ela ocupava e seu papel profissional na empresa, seguidos de uma longa e detalhada descrição a respeito de sua vida corporativa. O enredo foi construído ao redor de seu papel no trabalho e de sua atitude de adaptação às exigências profissionais. Ela ressaltou a ausência de *hobbies* ou outros interesses que a mobilizassem de forma tão intensa. Quando questionada sobre possíveis reflexões, ela mencionou a espiritualidade como algo que estaria deixando de lado. A família chegou a ser citada na entrevista, ao dizer que “[...] o prazer da minha vida está muito mais focado no trabalho do que em qualquer coisa, eu não tenho hobby, é claro, família, é legal, tenho uma família superlegal, marido, uma filha superfofa, tal, mas a minha energia está toda focada no trabalho [...].”

Como um elemento crucial na vida, o trabalho é fonte de grandes aspirações. Paula almeja chegar à diretoria executiva e trabalha intensamente para isso. Passados três anos de sua contratação, ela foi indicada para uma vaga em aberto, mas, ao invés de assumir o cargo, criou-se um novo processo seletivo interno, fruto de uma mudança na política de contratações da empresa. A escolha recaiu sobre uma profissional mais jovem, avaliada por sua gestora como júnior ainda e que havia sido indicada para participar do processo apenas para ganhar experiência.

A crise aconteceu aos 40 anos e foi associada à decepção por não assumir o cargo tão almejado e à rejeição sofrida. Ela se descreveu como muito mobilizada por não ter sido a eleita. O período que se sucedeu foi descrito como difícil, devido à falta de desafios ou novidades no trabalho. Paula, no entanto, não desanimou: ela optou por cuidar de si até que a situação profissional voltasse a ficar intensa de novo, como uma lenta e paciente espera por seu objeto central de interesse.

Com o surgimento de novas atividades no trabalho, a motivação voltou. Seu desempenho excepcional despertou o interesse de uma executiva que passou a apoiá-la na carreira, e Paula assumiu a liderança de um importante piloto mundial.

Além de novas oportunidades dentro da empresa, que ajudaram no processo de recuperação, Paula atribuiu a si uma atitude resiliente, referindo-se a uma característica de sempre buscar adaptar-se às exigências profissionais as quais se apresentaram, ao longo do caminho, mantendo-se comprometida e engajada. Os sentimentos de decepção ou desmotivação inicial são mitigados por ela, frente ao interesse maior que é o trabalho.

No decorrer do tempo, Paula foi acumulando mais áreas e algumas vezes chegou a se voluntariar para assumir atividades extras, reforçando a importância do trabalho na sua vida. Apesar de reconhecer o volume excessivo de trabalho, ela não mede esforços para atingir seu objetivo de ser promovida.

O piloto mundial liderado por Paula foi muito bem sucedido e lhe conferiu visibilidade e reconhecimento. Após muito esforço e dedicação, a conquista dos objetivos profissionais parecia próxima, todavia, o cenário mudou novamente, com o anúncio de uma nova estrutura de RH a ser implantada no futuro. Paula foi solicitada a migrar para outra área, dentro da organização de recursos humanos, como uma forma de acumular experiência nessa área e ter melhores chances de um bom posicionamento na estrutura nova. A crise retornou com toda força, aos 45 anos de idade.

Paula sentiu profundamente a perda de relevância com o novo papel profissional, salientando que ela ficou com áreas secundárias a que ninguém dá valor ou que ninguém “quer pegar”. Para ela, quanto maior a responsabilidade, maior a visibilidade alcançada e maior o aprendizado.

O relato parece apontar para uma ênfase na importância do cargo e relevância do papel desempenhado, ou seja, uma prioridade ao papel ou à persona. Nesse contexto, a perda da imagem foi sentida como um luto.

A resposta de Paula à crise seguiu o mesmo padrão descrito anteriormente, isto é, apesar da decepção, há a tentativa de se adaptar ao contexto de trabalho apresentado.

Dessa vez, a crise trouxe questionamentos em relação à importância do trabalho e possíveis outras áreas de interesse e prazer. Talvez por ser uma crise muito recente, estavam-se trabalhando as reflexões, contudo, na percepção de Paula, a tônica ainda permanecia voltada ao apego ao trabalho.

Ao ser questionada sobre outras possíveis reflexões que surgiram com a crise, Paula argumentou que acredita na busca de um equilíbrio de vida, mas confessa que tem dificuldades de manter esse equilíbrio, uma vez que o trabalho toma conta de sua atenção e foco. Ela acrescentou que a crise é sempre uma oportunidade de se perguntar o que se coloca de lado e que, nesse momento, ela acha que é a vida espiritual que está relegada a um segundo plano. Não há dados suficientes para se compreender o que representa a vida espiritual para Paula, porém, o contexto da narrativa obtida, na qual é reforçada uma unilateralidade racional, leva a pensar na possibilidade da vida espiritual como uma metáfora de si mesma, assinalando um questionamento emergente sobre a excessiva orientação externa, em detrimento da adaptação interna. Nesse sentido, parece surgir uma abertura para novos valores, mas que é ainda incipiente.

Em suma, o relato apontou duas crises. A despeito de a segunda crise ter ocorrido na época da entrevista¹⁹ e de não ter havido tempo suficiente para muitas reflexões, as impressões externadas por Paula parecem desvelar uma reflexão incipiente e uma ênfase na busca de adaptação às demandas e exigências profissionais surgidas ao longo do caminho.

Terceira entrevista

Participante: Cecília, 41 anos, solteira, sem filhos.

O trabalho foi indicado como a área de maior atenção na vida de Cecília. Aos 41 anos de idade, solteira e sem filhos, ela comenta que abriu mão da vida pessoal, dos amigos e de relacionamentos, dedicando sua vida à atividade profissional. O enfoque da narrativa está na busca de provar seu valor, que é associada a uma posição gerencial de destaque passível de ser alcançada via uma promoção. Como ela chegou

¹⁹ Os dados da segunda crise, que aconteceu na época da entrevista, não foram utilizados na análise de categorias, uma vez que a crise não se enquadra nos critérios de inclusão e exclusão. Na análise da entrevista como um todo, as reflexões em decorrência da segunda crise foram consideradas, julgando-se relevantes para compreensão da trajetória da entrevistada.

a ocupar um cargo gerencial, no início da carreira, e depois mudou de área, atribuiu a ausência de uma posição relevante às escolhas erradas feitas. Com a falta da promoção, apesar das várias tentativas de mudança de área ou de função e dos bons resultados alcançados no período, Cecília mergulha na crise. O enredo é construído em uma tentativa de justificar a frustração e a decepção com o mundo corporativo e com os relacionamentos no trabalho.

A frustração

Cecília: Na verdade, é uma coisa (//) o que acontece, eu estou (//) trabalho há muito tempo na empresa, já passei por milhões e milhões de departamentos lá dentro, inclusive de atividades, eu entrei como engenheira de segurança do trabalho, depois eu fui cuidar de meio ambiente também, aí eu comecei a administrar as filiais da (empresa), aí eu virei gerente de todas os prédios da (empresa), aí depois eu cansei, eu fiquei nessa área quase nove anos, aí **eu acabei recebendo uma oportunidade de mudar de área com o meu skill de gerência de projeto que eu mesma fui atrás**, eu resolvi estudar o PMI, fui atrás por minha conta, tal, e isso abriu as portas para outras funções. Mas o que acontece, qual **é o resumo principal dessa história: eu não sei exatamente se foi (//) eu nunca entendi muito bem o que se passou na minha vida, mas se foi a empresa, se fui eu mesma, mas a impressão que eu tenho é que eu sempre fiz as escolhas erradas nas horas erradas**. E, de uma certa forma, eu patino na empresa, [...]. Eu estou no mesmo nível há quase dez anos e assim, pessoas que foram meus funcionários, [...] pessoas que eu vi entrando na companhia já estão com níveis mais altos, então assim, você começa a achar que você tomou as decisões erradas. Mas também, por outro lado, e que eu tenho certeza é que assim, primeiro, são assim, os valores do mundo corporativo, **eu noto claramente, para mim, era muito fantasioso, hoje em dia é muito mais claro, que meritocracia não conta nada, quer dizer, você pode se matar, se dedicar o quanto você quiser, o que for, ser o melhor profissional, mais comprometida, a perfeita, superdisciplinada, superperfeccionista, mas, no fundo, se você não tem relacionamento com as pessoas certas, [...] se você não faz um [...] marketing pessoal, porque aí você vê um monte de, né, de plumas e paetês, gente que [...] não faz quase nada e está superbem na fita, está superbem colocado, teve uma evolução completamente diferente**. Então, assim, durante muito tempo eu ainda estava muito deslumbrada, até porque, assim, eu sou uma pessoa extremamente profissional, comprometida. **E eu deixei, durante muito tempo, a minha vida pessoal totalmente de lado, a minha vida era a (empresa), eu só falava da (empresa) e só atuava na (empresa), trabalhava de domingo a domingo, trabalhava 15 horas por dia e trabalhava feliz, aquilo ali era a minha casa, era onde eu me sentia bem, era... era tudo**. [...] hoje eu vejo uma distorção de valor, né, não sei se junta a lavagem cerebral que acaba acontecendo em mundos corporativos, **você se acha sempre devedora, está sempre frustrada, porque você não deu conta**, é assim. [...]. E aí aconteceu que, depois de nove anos que eu estava na administração do prédio, que eu amava de paixão, aquilo ali era tudo, eu de repente comecei a me desgastar com coisas, assim, idiotas, reclamações, o mundo caía na minha cabeça, aí eu recebia por malote um salto de sapato quebrado, porque a entrada tinha desníveis. Aí eu recebia (//) sei lá, esse tipo de coisa começou a cansar, eu não achava mais graça nenhuma [...] porque a comida do restaurante era ruim, que o ar condicionado não estava adequado ou porque o

banheiro não estava reformado do jeito que tinha que ser. Então, assim, esse tipo de coisa começou a me desgastar, **mas, até então, eu não tinha descreditado na empresa, até então, eu tinha (//) aquilo era o meu objetivo.** [...] Bom, aí eu resolvi, na verdade, falei: isso chega. Coincidentemente, aí assim, **é engraçado, as portas sempre se abriram para mim, só que elas abriram errado, ou talvez eu não tivesse leitura,** porque, assim, o que aconteceu foi que, nesse momento, estava havendo uma pandemia mundial de gripe aviária e a (empresa), na verdade, precisou fazer um megaprojeto entre áreas para ter planos de contingência no caso de realmente dar uma pandemia mundial. E aí eu tocava esse (//) eu comecei pequenininha, eu toquei esse projeto [...]. E assim, por essa experiência, eu comecei a guinar um pouco a minha carreira para gerência de projeto. **E aí, nesse momento, eu comecei a gerenciar pela minha área** [...]. Então, aconteceu que o presidente precisava pedir a alguém [...] estavam buscando uma pessoa tal, e eles achavam que essa gerência de projeto tinha que estar numa área específica lá na (empresa). E eu acabei migrando para essa área para ser essa pessoa, só que **eu migrei com promessas de que, assim, eu faria esse projeto, só que muito brevemente eu teria uma oportunidade gerencial de novo, até porque eu estava deixando um cargo gerencial [...]**, a pessoa de RH mesmo na época me convenceu, [...] acho que aproveitando até o meu desgosto, de que eu estava há muito tempo na mesma área, mesmo fazendo diversas atividades, que eu ia ficar superrotulada, que eu precisava mudar de ares. E aí foi assim que eu aceitei, esse projeto durou um ano e meio, foi um projeto superinteressante, **eu aprendi um monte de coisas, eu ainda estava muito empolgada, conheci muita gente, muitas áreas.** A gente saiu com quase 50 planos de contingência, no final, eu tinha relacionamento que era uma coisa que eu estava muito acostumada nessa área anterior e **era uma coisa que para mim tinha muita importância, relacionamento com os executivos da companhia,** com os executivos, livre acesso na função antiga e, quando eu assumi esse projeto, eu continuei transitando, né, e para o meu ego isso era importante, para os meus objetivos. **Na verdade, eu nunca objetivei - é uma coisa engraçada - chegar como alta executiva da companhia, mas eu sonhava em galgar alguns degraus a mais do que eu tenho hoje, eu acho que muito mais pelo meu (//) talvez pelo meu ego, por ter uma (//) já que a minha vida pessoal não rolou, pelo menos que eu fosse muito boa em alguma coisa, era muito mais eu acho que uma autocobrança, para ter uma exposição e ser reconhecida de alguma forma.** Eu acho que, fazendo uma análise, hoje, eu acho que é isso que se passou na minha cabeça. Aí eu fui, fiz esse projeto, e tal, quando acabou o projeto, a pessoa que eu tinha tratado, que eu teria oportunidade, tal, ela mudou de área, e aí veio uma nova diretora para aquela área. **E, na verdade, eu voltei, assim, quinhentos mil passos atrás, porque eu passei a ser simplesmente uma gerente de projeto entre 60 daquela área, numa área de tecnologia que não era a minha praia** [...]. E aí de repente eu me vi tendo que ir para clientes, gerenciar projeto, discutir com time técnico, foi um período que eu sofri muito, muito. E eu não tinha opção, não tinha como voltar atrás, e tinha que seguir adiante e vamos embora. [...] E aí, eu, muito rapidamente, eu peguei essa função, tanto que em menos de um ano eu era gerente de programa, de um banco, na época, que tinha milhões de projetos rolando, **eu coordenava, sei lá, uns 15 gerentes de projetos e um pouco tempo depois eu virei team leader da área,** tinha mais de 30 pessoas sob a minha responsabilidade, quer dizer, de nada eu passei a uma liderança, que era uma liderança natural, reconhecida por todo mundo. **E aí isso acalmou um pouco o meu ego, apesar de eu continuar almejando outras coisas, eu queria voltar a ser gerente como eu fui um dia, eu queria voltar a ter uma posição de destaque,** e tal. E aí, na verdade, sempre foi dito que, se a minha gerente saísse, o lugar era meu, e essa gerente, eu sempre me dei muito bem com ela, eu sempre apoiei ela em um monte de coisa, inclusive é minha amiga pessoal. Assim, eu não tenho (//) não tinha

essa de puxar o tapete, mesmo, era tudo muito claro e **ela se dizia confortável que, se um dia ela sáísse, ela iria me indicar. E aí o que aconteceu foi que ela saiu e aí, começou (//) as máscaras começaram a cair, porque eles trouxeram uma pessoa do Rio de Janeiro [...]** e o cara foi uma porcaria, ele desmotivou o time inteiro, ele desconstruiu tudo que a gente tinha construído, foi um lixo. E, para mim, **eu tive muita dificuldade, porque eu não admirava ele, eu não reconhecia nele uma liderança e, assim, para mim foi muito difícil, foi uma primeira grande crise, assim, que eu vivi.** Quer dizer, porque, quando eu mudei de área, lá atrás, da administração para a área de serviços, não foi exatamente uma crise, mas eu estava desgostosa, mas, quando esse cara assumiu, foi realmente a primeira grande crise, que eu falei assim: **Gente, todo o esforço, toda dedicação, o reconhecimento das pessoas, todo o meu trabalho, as mil horas aqui, atendendo telefone de sábado, de domingo, de madrugada etc., para o que serve tudo isso? Não serve para nada, vem um babaca, passa na sua frente, assume isso e você fica ali, patinando.** E aí eu, muito desgostosa com isso, eu falei assim: Quer saber? Está na hora de eu bater asa de novo, eu tinha ficado lá, eu acho que talvez uns quatro anos, alguma coisa assim. [...].

Pesquisadora: Quantos anos você tinha? Quantos anos você tinha, quando você entrou na crise, mesmo?

Cecília: Deve fazer uns cinco, seis anos, alguma coisa assim. Até porque, o que eu tinha para mim, **eu virei gerente muito cedo na (empresa), muito cedo, eu tinha (//) eu não tinha 30 anos de idade, era uma coisa muito legal, isso, né, só que de repente a coisa se esvaiu,** né, evaporou. E aí eu resolvi que era a hora de alguma outra coisa. **E aí foi assim, a primeira crise, tanto de eu perceber que eu não tinha caminhado como eu deveria ter caminhado, de me sentir sacaneada, quanto apesar de eu ter um monte de relacionamento, ninguém bancou.** E você percebe, que assim, você pode ter um puta currículo, eu sempre tive avaliação *top* na (empresa), sempre, em todos esses anos, avaliação, uma pessoa *top*, um supercontribuidor [...]. E aí você fala assim: O que adianta tudo isso, se na hora que você está a fim de mudar de ares... e a (empresa) sempre pegou os executivos, sempre pregam isso, que não (//) que você ficar muito tempo numa mesma área, tem algo errado, você precisa caminhar, você precisa se mover, você precisa ampliar esse leque, *blá, blá, blá*, que hoje eu até olho, sei lá, se eu estivesse na minha área antiga, na minha primeira área [...], uma amiga minha que fez o caminho inverso do que eu, hoje está com um projeto superestratégico na área antiga [...], talvez tenha sido a minha primeira escolha, talvez não muito certa. **Aí no momento dessa crise, eu encontrei uma pessoa no café, que disse que ia criar um novo departamento, numa outra área, se eu estava a fim. Eu, obviamente, eu pulei de cabeça, talvez eu nem tenha avaliado tanto se era o meu sonho de consumo ou não, eu queria sair de onde eu estava.** E, na verdade, essa nova área tinha um *sponsor*, que era um diretor que ele sonhava com essa área e ele queria montar essa área, e eu acreditei e eu topei. Três meses depois, quando a gente estava estruturando, esse cara foi para a concorrência. [...] e aí o mundo desabou, que aí colocaram um outro cara no lugar dele, que não tinha vontade, que não tinha planos, que não tinha nada. **Então, assim, foi um ano de crise inteira na (empresa), porque, assim, eu não sentia que eu produzia adequadamente, eu sentia que estava emperrada na carreira, eu não estava evoluindo, eu não tinha relacionamento com quem eu admirava, não tinha uma liderança, a coisa não acontecia, não virava.** [...]. E aí foi esse um ano, que, assim, profissionalmente foi a maior crise. Pessoalmente, hoje, passado tudo isso, eu vejo que foi na época que eu estava entregando o meu apartamento. Se eu não tivesse tido esse vale, profissionalmente não teria conseguido um décimo do que eu consegui aqui, até porque eu não tive ajuda, não tive arquiteto, não tive ninguém, eu fiz tudo sozinha. [...].

Então, assim, **foi o primeiro ano que eu tive tempo para o pessoal, mas eu não valorizei e não soube lidar com isso**. E isso também me gerava uma crise porque (//) mas isso muito mais pessoal, porque eu falava: **Eu tenho tempo, eu posso dedicar para mim, eu me sinto culpada, me sinto cobrada, por uma cobrança que na verdade não existe**. Foi esse um ano, passado isso, na realidade, quando eu também já estava na lua, assim, desesperada, **eu recebi uma oferta, até por causa do projeto de pandemia que eu tinha gerenciado, para eu gerenciar um projeto de implementação [...]**, um projeto global e eu (//) **me chamaram para coordenar em serviços, ter diversas pessoas debaixo de mim [...]**. E aí novamente eu falei: **Puxa, agora vai ser um desafio, e aí foram dois anos nesse projeto, assim, eu comecei superempolgada**, apesar de mais uma vez eu ter entrado mais uma vez numa área que eu não conhecia muito, apesar de eu ter gerenciado o projeto, eu não conhecia a estratégia da área, eu não conhecia (//) porque eu precisava entender desde a pré-venda, até a venda, até o pós-venda, todo o processo ponta a ponta, e eu não tinha exatamente essa visão, **foi um ano de bastante aprendizado**, principalmente com as pessoas que eu liderava, né, eu aprendi bastante, também em contato com as áreas, tal...

Pesquisadora: E aí você considera ter saído da crise?

Cecília: Então, **eu não saí da crise**, porque, apesar de eu estar (//) num primeiro momento, na verdade, foi uma crise do não conhecer e me sentir (//) mas isso foi uma coisa muito mais pessoal, de me **sentir meio incapaz e muito insegura, eu fiquei esses dois anos muito insegura**. E, mesmo assim, porque eu não saí da crise: **porque, apesar de eu liderar, todo mundo que estava liderando era minimamente um nível acima de mim. E me foi prometido isso e foi uma coisa que nunca aconteceu, isso é uma coisa assim que me transtornava um monte, porque eu falava assim, para mim era muito claro, porque eu não tinha relacionamento, porque talvez eu não soubesse fazer o marketing adequadamente, eu me sentia superinjustificada**, né, eu (//) apesar de ser um projeto de foco da empresa, ao mesmo tempo as pessoas, obviamente estão muito mais preocupadas em fazer a cota delas e, sabe, **você tinha que implorar agenda**, no meu gerente, eu tive um gerente por seis meses, que foi ele que me convidou, logo depois ele saiu, veio outra pessoa, depois essa pessoa saiu, veio uma outra pessoa, no começo, também não me transferiram direto, eu fiquei na área antiga e atuando, tanto que foi **este ano que eu tive entre aspas, a pior avaliação**, porque a pessoa entendeu que eu já não estava mais lá, apesar de estar lá, então: Vamos dar, já que ela tem uma curva para obedecer, vamos dar para a Cecília, entendeu, **foi a coisa mais injusta, eu chorei um monte, eu fiquei meses ressentida, porque, apesar de tudo isso, né, quer dizer, eu estava me dedicando e de repente tive a pior avaliação do mundo, porque eu não estava na área, porque eu não me relacionava**. Então, assim, isso foi uma coisa muito complicada. E aí, durante esses dois anos, na verdade, qual foi a minha crise? **A minha crise foi que, assim, eu sabia que era um projeto com começo, meio e fim**, tudo bem que ele acabou muito mais precipitado, mas eu sabia que isso ia ser assim, **eu tinha muito receio, se eu tinha feito a escolha certa, eu tinha muito receio**. Apesar de ser um projeto estratégico, eu não estava no *business* e cada vez que você ficasse mais nesse projeto, você ficava mais destacado e era mais perigoso não conseguir se colocar adequadamente. [...] **Quando eu fui avaliada, me avaliaram lá nas alturas: Ah, mas a promoção, vamos ver, vai sair, quem sabe, eu falei: Então, tá, me diga os gaps que eu tenho, - Não, não tem gap. Então, sabe, eu me sentia superenrolada**, sabe, aí eu comecei a ficar realmente desgostosa, até que (//) e na verdade, eu acho que, durante esses dois anos, eu tive bastante tempo para refletir sobre um monte de coisa, e baseado em tudo que a gente aprende, em todos os

nossos valores, em tudo que a gente acredita, eu comecei a ver que aquilo ali não fazia mais sentido, **me cansou essa questão de (//) de só relacionamento, me cansou esse negócio de (//) das máscaras corporativas, desse palco que você está sempre atuando**, sabe, de posicionamentos que você tem que fazer, às vezes sem acreditar, de risinhos que você tem que dar sem ter a ver, de tapinhas nas costas. Na verdade, essa máscara do mundo corporativo caiu para mim nesses dois anos. Eu comecei a entrar numa puta crise, que **eu comecei a enxergar que eu não me encaixava nisso, apesar de eu estar até curtindo o que eu estava fazendo, mas que eu não me encaixava nesse mundo**. [...] Na verdade, eu comecei a entrar em crise de valores, mesmo, aquilo que importava realmente para mim, porque, por um lado, todo o patrimônio é graças a tudo que a empresa me deu, mas, por outro lado, eu queria mais, eu queria uma flexibilidade na minha vida, para eu poder fazer o que eu quisesse, na hora que eu quisesse, eu queria ter uma flexibilidade (//) **eu queria, na verdade, poder fazer em alguma coisa (//) fazer algo em alguma coisa que eu acreditasse**. Mas, infelizmente eu não sabia, eu só tenho (//) só tinha os meus valores, mas o quê, como concretizar, como materializar isso, realmente eu não sabia como, eu não tinha resposta. **Eu só estava, na verdade, me sentindo muito mal naquele ambiente, aquele ambiente começou a me sufocar**. Eu não aguentava, aí eu ia, sei lá, em palestras motivadoras, ou naquelas reuniões de abertura de ano, reuniões de resultados, eu olhava aquilo e falava assim: Tudo uma babaquice, estou odiando ouvir tudo isso, **não acredito em mais nada disso**, eu comecei a de fato a não vestir a camisa. **Não estava mais cega, eu tirei as vendas** e, na verdade, eu estava na massa, mas sem pertencer à massa, mas **aquilo ali me incomodava profundamente, porque eu não me enquadrava, os relacionamentos, sabe, eram muito supérfluos**, sabe, eu comecei a (//) foi a maior crise do mundo, muito mais por valores, mesmo. **E o que mais pesava é que, se eu tivesse uma puta crise de valores, mas talvez eu tivesse galgado, talvez uma coisa abafasse a outra. Mas eu estava patinando, eu estava sem oportunidade**, [...]. Eu comecei a questionar que aquilo ali não tinha nada a ver. [...]. Era assim um pânico, assim, uma coisa, **eu acordava sofrendo, trabalhava sofrendo e não era exatamente pela atividade, porque a atividade era ok, mas assim, eu não sei, algum (//) em algum lugar deu um clic em mim que caíram as máscaras, eu estava cansada, aquela máscara que eu usava já há vários anos estava reformando o rosto, o meu corpo, e não era aquilo que eu queria**, eu via que o mundo era muito mais do que isso. E, assim, eu sempre gostei muito de relacionamento interpessoal, e eu falava: **Gente, relacionamento interpessoal no mundo corporativo é um querendo comer o outro, é um querendo puxar o tapete do outro**, sabe, não é esse relacionamento que eu quero, eu quero uma outra coisa, muito mais decente, muito mais (//) não sei, muito mais real. E aí foi desses dois anos que eu passei, **para culminar essa minha crise, foi quando cancelaram o projeto de uma hora para outra, globalmente falando, ao final desses dois anos e sem implementar, quer dizer, ficou aquela puta frustração de ter me dedicado e não terem implementado, foi por água abaixo a promessa de promoção que: Não, o ano que vem...**, daqui a seis meses, não, isso com certeza, e tal, foi por água abaixo e de repente você olha para o lado e fala assim: **O que eu vou fazer da minha vida?**. E aí a gerente que estava ali na época, que foi (//) para mim foi um horror, porque, **quando ela entrou na área, ela se aproximou um monte de mim e ficou amiguinha, a gente saía junto para jantar** [...], a gente tinha algumas reuniões, [...] tentando guiar quais seriam os próximos passos, quando o projeto terminasse o que eu iria fazer, já imaginando que eu estaria promovida, sabe, tentando desenhar para que áreas eu podia, não podia. Quando o projeto acabou, que, na verdade, assim, um mês antes de o projeto acabar, eu estava até viajando, uma semana de férias, e **me procuraram desesperadamente para fazer uma entrevista comigo**, eu fiz as entrevistas que eu deveria ter feito, tal, para me convidar para atuar na área que eu

estou agora. ***E eu não me encantei muito, porque, na verdade, era uma área para atuar com cliente [...] e eu gostava muito mais de backoffice***, vamos dizer assim, coisas mais estratégicas, a operação, outras coisas que não eram bem isso. E eu, na verdade, declinei do convite algumas vezes. Quando a casa caiu, que ***eu virei para a minha gerente e falei assim: E aí, já que você me ama de paixão, já que eu sou tudo, já que não sei o quê, o que existe de oportunidade? Aí ela virou para mim e falou assim: Então, eu acho melhor voltar lá e pedir aquela vaga lá que você fez entrevista***, né. Então, assim, para mim foi um ícone, foi um arquétipo perfeito do que é relacionamento na empresa, sabe, de repente todo um histórico, por um triz não ficou ameaçado. Porque, na realidade, eram, sei lá, 200 pessoas nesse projeto, muita gente foi efetivamente mandada embora, porque eles deram prazo para se recolocar, muita gente não conseguiu se recolocar [...]. Mas, assim, ***o que mais me chateou é de mundo corporativo mesmo, porque eu não tenho muita ilusão de que outras empresas vão ser diferentes, mas, assim, é como os valores estão de fato deturpados***, quer dizer, assim, pessoas muito boas, porque foram (//) foi a nata, foi pinçada para fazer parte desse projeto, quando o projeto acaba, em vez de eles revisarem a base para acomodar todo mundo, não, é corre, negão, pedala, se você conseguir, muito bem, se você não conseguir, *I'm sorry*. [...]. ***E de repente que eu me vi numa situação, não que essa vaga fosse muito ruim, mas assim, não era a minha prioridade, de repente eu tive que colocar o rabo entre as pernas, chegar lá e falar assim: Escuta, tem a vaga, ainda?***, claro que tinha, o tapete estava estendido, tal, mas eu ainda tiver que ouvir da executiva, da vice-presidente da área, do tipo: Por que que você mudou de ideia?, e no fundo, tem que ser bem honesta, falar: Olha, eu queria terminar aquele ciclo, não terminou, não por minha vontade e é por isso, quer dizer, assim, foi uma situação, assim, ridícula. [...] E aí você fala assim: ***O que adianta tudo isso? Isso é muito tênue, amanhã eu posso ser mandada embora simplesmente porque a minha função terminou. Sabe, onde eles valorizam toda a minha dedicação?***, isso, na verdade, só piorou aquilo que eu já estava vendo, quer dizer, ***não adianta toda a minha dedicação plena, me matar, se amanhã eu morro e colocam alguém no meu lugar***. Se amanhã eu tenho um *piripac* e me mandam embora. E de que valeu tudo isso e toda a minha vida que transcorreu ao largo ali, ao lado, que eu não vi passar? E aí eu entrei numa puta crise do tipo assim: ***Nossa, tanto tempo dedicado, tanto sangue, tanto um monte de coisa e para quê? Para quê, se tudo é tão tênue dessa forma?*** E aí você começa a ouvir um monte de histórias de falta de respeito, de gente que foi mandada embora, que ficou sabendo, que o crachá não passou ali na portaria, sabe, eu vi um cara do meu lado sendo mandado embora depois de quase 20 anos de empresa com a gerente de pé do lado dele cruzando os braços para ver tudo que ele estava pegando, como se fosse bandido. [...]. Quer dizer, você começa a olhar tudo isso, isso, na verdade, não me choca no sentido de que eu comecei a esperar tudo isso da empresa, né, não foi alguma coisa que (//) e eu ***comecei a ver que de fato esses valores não têm a ver comigo mesma***. E a grande dificuldade é que, ok, isso não tem a ver, mas o que tem, né? Porque eu fiquei tanto tempo lá, tão engessada, com aquele formato, tal, que eu já não sei mais, e até a conversa com essa CFO que eu fui almoçar outro dia com ela, ela falou: Sabe o que é pior, Cecília, ***a coisa acontece de um jeito que você passa a não acreditar mais em você, você passa a achar que você é pouco, que o seu currículo não é bom, que você não sabe de nada***, e eu até contei a minha história para ela, mais ou menos, todos os meus passos, ela falou: ***Você tem um currículo incrível, no mercado te aceitariam bem, por que você tem tanto medo? Eu tenho medo a ponto - isso é até babaquice minha - de não (//) eu não tenho LinkedIn [...]***. Sabe, ***de não me colocar no mercado nem para testar, porque eu acho que de repente não vai ser legal*** e, sabe, de repente até essa CFO falou: ***Cecília, volta para a vida***, eu quero que amanhã você entre no *LinkedIn*, eu tenho alguns *headhunters*,

vamos ver, tal. Mas no fundo, o que aconteceu, **eu me desiludi tanto, que eu não acredito em outra empresa, talvez eu esteja sendo extremista**, pode até ser, mas, assim, esse mundo corporativo, eu acho que é seis por meia dúzia, em qualquer lugar, eu não acho que vai ser diferente. E, no fundo, sei lá, **eu estou com 40 anos de idade, eu vou recomeçar, eu vou fazer o quê?** Eu vou estudar uma outra coisa? Vou abrir um negócio na crise mundial que a gente está vivendo, eu vou fazer o quê? **E, no fundo, sempre acaba pesando a necessidade de um mínimo de uma estabilidade, até porque, felizmente ou infelizmente, a gente constrói um patrimônio e a gente precisa manter esse patrimônio**, você tem contas a pagar. **Aí você fica numa crise, porque o preço é muito alto para tudo isso. Mas, por outro lado, abrir mão de tudo isso, eu sei que também vai doer**, eu não sei se no começo, eu não sei o quanto vai (//) e eu tenho muito medo de fazer coisas erradas [...]. Até porque, como eu sempre fui (//) eu sempre fui funcionária, eu não sei também como que eu lidaria sendo autônoma, sendo dona do meu nariz, sem ter um fixo todo dia 15, todo dia 30, eu não sei como que seria isso, eu não sei se eu teria coração para tudo isso. E aí hoje **eu estou lá atuando numa posição que nem é ruim, no fundo, eu até me surpreendi, é legal se relacionar com cliente, a atividade é até legal**, apesar de que você percebe que tudo é um teatro, tudo é uma cera. [...] mas o que está mais pesando também, mais uma vez, não é nem o cliente, é dentro da (empresa), porque eu entrei numa área onde as pessoas convivem há muito tempo, **elas não me aceitaram**, não (//) acho que não entenderam o que rola, **não abriam a guarda, não passaram as atividades**, não explicaram a nova atividade, eu estou tendo um puta desgaste de tentar aprender, de pegar as informações, de não ser copiada nos *e-mails*, mas tentar capturar as informações, o meu maior desgaste está sendo isso. E ocupar um espaço que podia tranquilamente ser dado para mim, porque ia ser bom para todo mundo. Mas, eu estou tendo que desbravar para ocupar um espaço. Então, assim, superdesgastante, eu sei que **no fundo é um ninho de cobras, querem mais é furar os meus olhos**, né, então, assim, é todo dia (//) **era um sofrimento muito grande**, no começo, eu estava numa *putz* crise **e o que aconteceu foi que meio que eu me anestiesiei, eu resolvi que eu vou ficar no meu equilíbrio, que eu não vou perder a minha saúde por causa disso**. Então, assim, agora eu comecei (//) não é nada mais relacionamento, é tudo por *e-mail*, tudo eu peço por *e-mail*, tudo eu formalizo por *e-mail*, não procuro mais as pessoas e estou ali no meu cantinho, a ponto de estar no meu canto, isso é fato, das pessoas ao seu redor conversarem, combinarem de almoçar, combinarem de não sei o quê e simplesmente ignorarem. **Eu sofria com isso, hoje em dia não sofro mais**, eu até (//) se eu vou com as minhas amigas aqui, da empresa, sabe, **estou fingindo que não é nem comigo** [...]. E aí, assim, você tentar sobreviver nesse meio, que o grande ponto é, **não sei quanto tempo eu vou aguentar, mas ao mesmo tempo eu não me sinto pronta para sair ou para tomar qualquer outra decisão ou seguir qualquer outro caminho**, porque eu não sei que caminho é esse. [...] quanto tempo eu vou aguentar, eu não sei, mas, por outro lado, paga as minhas contas, né. Mas assim, se eu perguntar assim: **Estou feliz, estou realizada, estou onde eu queria estar? Para mim eu, não estou onde eu queria estar na empresa, me sinto patinando, mas mais do que isso, eu não estou onde eu queria estar como pessoa, como ser humano, aquilo que eu acho que tem a ver com os meus valores, na contribuição que eu posso dar para o mundo, de uma outra maneira, e não ali nesse teatro**, que cansa a beleza, que é surreal.

Pesquisadora: Então, você considera não ter saído da crise, praticamente em tempo nenhum?

Cecília: Na verdade, **eu estou em crise comigo mesma**, né, assim, desde que eu entrei e as máscaras caíram, **o mundo corporativo simplesmente me sufoca, eu**

estou tentando aprender a conviver nesse mundo corporativo, com as falsidades e afins que existem nisso, né. E, assim, sempre resultado, resultado, a pessoa não serve para nada, você vê situações mil de pessoas passando por um monte de dificuldades, até pessoais, não importa, sempre é a empresa acima de tudo, sempre resultado para a empresa, não importa mais nada. E, às vezes, não importa nem o que o cliente, assim, você percebe uma *força* de barra animal de vender o que o cliente não precisa, de empurrar aquilo que ele não quer, de *não sei o quê...* e isso, por isso que eu acho que não sirvo para vendedora nesse aspecto, eu não consigo fazer uma coisa dessas, quer dizer, ***é muito difícil para mim aceitar que pessoas estão sendo ludibriadas***, é muito complicado isso para mim, me dói, eu sou muito, eu acho que puritana nesse sentido. E não é que sejam coisas antiéticas, de forma alguma. Até porque, se um faz e o outro aceita, no fundo é o jogo que existe no meio (//) entre os meios corporativos, mas assim, ***isso tudo me dói, isso tudo não faz muito sentido para mim***, é uma coisa muito complicada de aceitar.

Análise e comentários sobre a entrevista de Cecília

Cecília inicia seu relato, afirmando sua grande insatisfação com a vida profissional. Apesar de muita dedicação e empenho no trabalho, ao longo de vários anos, ela se ressentia da falta de contrapartida da empresa. Logo no início da narrativa, ela diz: “[...] *eu acabei recebendo uma oportunidade de mudar de área com o meu skill de gerência de projeto que eu mesma fui atrás [...]*.” A fala dela reforça o sentimento de frustração, que permeia toda a narrativa, indicando que ela precisa lutar pelo seu espaço e por suas conquistas e “brigar” pelo reconhecimento, uma vez que a empresa é indiferente com as pessoas, e a falsidade e o descaso estão sempre presentes.

Engenheira de formação, ela ingressou na multinacional após fazer uma pós-graduação em segurança do trabalho. Os primeiros anos na empresa foram de grande crescimento, levando Cecília a ocupar um cargo gerencial antes dos 30 anos de idade. Após nove anos na função, as questões cotidianas começaram a gerar desgastes, sinais de que novos desafios seriam bem-vindos. Surgiu a oportunidade de uma mudança de área para cuidar de um projeto e que foi amplamente incentivada por recursos humanos, gerando a expectativa de um retorno a uma posição gerencial no futuro. A mudança feita contrapôs a antiga área, na qual ela era gerente, todavia, não tolerava mais as atividades e a nova área representou uma oportunidade compreendida como de muito aprendizado, resultados consistentes, novos relacionamentos e visibilidade, porém sem o *status* gerencial.

A experiência vivida, o aprendizado e o prazer com as atividades desempenhadas ficaram em segundo plano, de modo que foram pouco valorizadas por ela, no relato. O enfoque está na busca de uma posição gerencial de destaque, como forma de provar seu valor, ou seja, uma aparente prioridade ao papel, à persona.

Como, ao final do projeto, a despeito de ter conseguido bom desempenho, Cecília não foi promovida, ela passou a questionar a mudança feita. A sensação que ela descreveu é de ter andado para trás, parecendo reforçar que o que tem mais valor para ela é o cargo e o reconhecimento.

O ápice da jornada em busca da promoção aconteceu, quando sua chefe saiu da empresa, indicando-a para assumir sua posição. Ao invés de Cecília ocupar o tão sonhado cargo gerencial, a empresa optou por outra pessoa interna. O descontentamento que já se arrastava há algum tempo se transformou em uma crise, e as esperanças cederam lugar a uma descrença no mercado corporativo.

A crise foi descrita como um longo processo, o qual se instalou por volta dos 38 anos, quando Cecília se deparou com a desilusão das muitas tentativas frustradas de promoção e com a constatação que não chegara ao cargo que gostaria.

A decepção por não ter sido promovida, associada ao relato de não ter alguém que a apoiasse, que a “bancasse”, como ela disse, remetem à falta de reconhecimento, ao abandono e à necessidade de cuidados e de uma contrapartida esperada por ela, por parte da empresa, em consideração aos anos de dedicação e de empenho para ser a funcionária dedicada.

A partir da crise, o ciclo se repetiu várias vezes, como um longo e interminável vai e vem, no qual ela procura uma mudança de área dentro da empresa, almejando uma oportunidade que a leve a uma promoção, seguida de um período de frustração por ver suas expectativas não atendidas. Várias mudanças de área são relatadas e, em todos os casos, ela salientou a injustiça cometida com ela, a falta de reconhecimento e a decepção com o mundo corporativo.

A última mudança que a conduziu ao cargo ocupado na época da entrevista foi muito lamentada. Cecília havia liderado uma iniciativa por quase dois anos e, ao fim do projeto, foi realocada para cuidar de um cliente, o que constituiu a única opção que restou para que ela permanecesse na empresa. Embora fosse uma das poucas que se

recolocou, de um grupo de cerca de duzentas pessoas envolvidas no projeto, sua leitura apontou para a falta de reconhecimento e de apoio executivo.

Em um tom que denota muita frustração, ela relatou que as máscaras corporativas caíram para ela, sustentando não acreditar mais nas empresas e argumentando que a meritocracia encobre um sistema político cuja premiação está ligada aos relacionamentos e ao *marketing* pessoal e não ao desempenho, como seria esperado. As várias oportunidades que ela teve na empresa são tidas como portas que se abriram, mas de forma errada, e ela pouco as considera como aspectos positivos da vida corporativa.

Ela também criticou duramente os relacionamentos no trabalho, alegando que as pessoas são indiferentes umas às outras e que a falsidade reina. Os colegas de trabalho não a acolheram. Como não conseguiu desenvolver relacionamentos internos, ela se sente excluída pelo grupo. Para tolerar a situação, ela relatou ter-se anestesiado, fingindo não ser com ela, ou seja, ela se acostumou com o problema, criando formas defensivas de lidar com a situação.

Apesar da decepção, ela reconheceu que a saída do mundo corporativo representaria um impacto financeiro, optando, por ora, em se manter na situação presente.

Por fim, ela reconheceu que o trabalho na área de clientes, o qual ela exerce no momento, é interessante e prazeroso, dando indícios de que a crise possivelmente não estaria relacionada com a função em si que ela desempenha. O relato parece indicar uma dependência da valorização externa, que seria atribuída em função do cargo ocupado e do reconhecimento obtido, apontando para uma não apropriação de seus talentos e capacidades e colocando-a em um lugar de rejeição e desprezo, por não ter sido a escolhida, apesar de inúmeros resultados positivos, durante o percurso profissional. A busca por outro emprego tampouco foi uma saída admitida por ela, ao alegar que as empresas são todas iguais e que ela é insegura.

Na visão de Cecília, a crise segue até os dias atuais. Em alguns momentos, ela ressalta que o problema talvez esteja relacionado às escolhas erradas, referindo-se às mudanças de área, e questiona se o erro é seu ou da empresa, indicando uma reflexão incipiente. O relato aponta, em geral, para o outro como o causador do mal, quer o mercado corporativo, que não é justo, quer os relacionamentos, que são falsos, acenando para o uso de mecanismos de defesa a fim de lidar com a situação.

8.5 Síntese da análise de narrativas

A partir da leitura das narrativas como um todo, observaram-se três tendências de resolução da crise. Como é um processo dinâmico, essas tendências refletem um momento de resolução e de reflexões possíveis, em virtude de como cada um vivencia a transição do meio da vida.

A escolha das três entrevistas para se fazer uma análise da narrativa como um todo se mostrou congruente com os achados das análises das categorias; nestas, foram identificadas distintas formas de enfrentamento da crise, assim como uma possibilidade de ampliação de consciência, a partir da crise vivida. Tais tendências foram, nas narrativas escolhidas, observadas no percurso de vida de modo global.

A primeira tendência, representada pela narrativa de Lucio, está orientada a uma reflexão introspectiva. A crise parece corresponder a um motor que o impulsiona a buscar respostas sobre sua contribuição para a situação vivida, seus motivadores e afetos, ao invés de uma postura vitimizada por ter sido demitido. Lucio descreve o mercado como muito competitivo, a organização matricial como confusa, e o chefe que o demitiu como inseguro, contudo, não se agarra a essas percepções, culpando os outros pela crise vivida. Ao se voltar a si mesmo, surge a possibilidade de enfrentamento de questões pessoais ligadas a sua história de vida, como a falta do pai. O relato de Lucio indica uma ampliação da percepção de si e da relação com a esposa e filhos, resultando em uma descrição de maior autonomia e bem-estar.

A segunda tendência, representada pela narrativa de Paula, enfatiza uma orientação externa. Apesar de identificar a hostilidade do mercado corporativo, ao descrever as mudanças das regras internas nas empresas, sem consideração pelas aspirações de carreira, Paula não assume uma postura vitimizada. Pelo contrário, ela parece se voltar para uma busca de adaptação às exigências profissionais, as quais surgem ao longo do caminho, com uma aparente prioridade à persona. A crise representa uma possibilidade de emergência do novo, ao trazer à tona reflexões a respeito da vida espiritual que estaria ficando de lado, mas, a despeito de a crise ter sido relatada como impactante, o pós-crise se configura pelas mesmas atitudes e relação com o trabalho de antes. O relato parece apontar para uma reflexão incipiente.

A terceira tendência, representada pela narrativa de Cecília, está carregada de frustração quanto à crise, ao mercado corporativo e às pessoas com as quais ela convive, no ambiente de trabalho. Ao não ser reconhecida e promovida, Cecília descreve uma atitude de vitimização e culpa o outro por isso. No relato, não há muitos sinais de uma atitude introspectiva de questionamento sobre sua participação na situação vivida. Ela identifica que não chegou onde almejava, todavia, demonstra estar dolorosamente apegada ao não reconhecimento do seu valor e não parece admitir a perda. Ainda que o relato indique algum enfrentamento da crise, ela descreve situações nas quais parece recorrer ao uso de mecanismos de defesa, como quando constata que se anestesia em relação à indiferença do outro. O relato, embora esboce reflexões esparsas sobre o ocorrido, parece apontar para a manutenção de atitudes, objetivos e valores pregressos.

Ao comparar as tendências, considera-se que há um grau de enfrentamento subjetivo e algum grau de integração da crise. No entanto, observa-se que a qualidade de bem-estar, autonomia e liberdade de escolhas resultantes do enfrentamento parece divergir nos três casos. A primeira tendência indica uma ampliação de consciência atingida por meio de uma compreensão psicológica de si mesmo, a qual é relatada como resultando em um grau maior de bem-estar consigo e na relação com os outros, e de maior autonomia para a tomada de decisões profissionais e pessoais. Já a segunda tendência aponta para uma reflexão incipiente e uma capacidade adaptativa de estar no mundo, com apego ao trabalho. Reflexões incipientes como, por exemplo, a necessidade de se voltar ao espiritual, não se concretizaram na prática. Por último, na terceira tendência, observa-se uma frustração e uma tentativa de culpar o mundo. Apesar de haver algumas possibilidades de reflexão, o relato aponta para uma busca repetitiva por reconhecimento por meio de várias mudanças de área na empresa.

9 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Confrontar alguém com sua sombra significa também mostrar-lhe sua luz. (JUNG, [1958], 2011f, §872).

A transição do meio da vida é um período de potencial renovação dos padrões psicológicos conhecidos e é de vital importância para o processo de individuação. As crises podem ocorrer a qualquer momento, na vida; no meio da vida, podem simbolizar um motor impulsionador do desenvolvimento das demandas psicológicas relacionadas a esse período. Entendida como uma situação de emergência, na qual o conflito não pode ser resolvido por meio dos mecanismos de enfrentamento disponíveis, a crise requer o surgimento de um novo elemento conciliador, representando uma oportunidade de renovação da psique. Os conceitos de crise e de transição convergem para a emergência do novo. A superação da crise é em si uma oportunidade de desenvolvimento, mas não é a única saída possível; há situações nas quais a pessoa se acostuma ao problema e o potencial de desenvolvimento não é aproveitado para a emergência do novo. Ao adotar uma perspectiva que leva em conta o processo de individuação, esta pesquisa procurou compreender a crise no trabalho, durante a transição do meio da vida, em profissionais de alta qualificação que atuavam no mercado corporativo privado, de acordo com sua avaliação pessoal.

Vários aspectos associados ao trabalho, na contemporaneidade, foram descritos pelos participantes, ao se referirem a suas experiências nas empresas. A maioria considerou que o trabalho representa uma oportunidade de desenvolvimento de capacidades e de obter ganhos financeiros, no entanto, a agressividade e até mesmo a hostilidade, permeando o ambiente corporativo, descritas na teoria, foram identificadas nas falas referentes a algumas características do ambiente corporativo, tais como: as organizações matriciais das empresas flexíveis que desorientam o indivíduo, dificultando a compreensão das estruturas de poder (SENNETT, 2012a); as mudanças constantes (BAUMAN, 2001), que, muitas vezes, não levam em consideração as aspirações individuais; a meritocracia, que deveria se basear nos resultados obtidos, porém, que, na prática, tende a ser uma avaliação subjetiva dependente do líder (SENNETT, 2012b); a cultura do sucesso, que não aceita o fracasso e premia os melhores, estimulando a competição (SENNETT, 2012a); e os engajamentos por

projeto, nos quais o histórico dos resultados obtidos anteriormente se perdem, o que Sennett (2012a) relacionou à carreira de curto prazo e que Bauman (2001) descreveu como um dos aspectos dos tempos líquidos.

Em tempos de competição acirrada, a indiferença em relação ao ser humano foi sublinhada na maioria das entrevistas, ao descreverem a superficialidade e a falsidade das relações no trabalho, reduzindo o outro a pouca relevância (SENNETT, 2012b), ou ao se referirem às empresas que buscam a meta pela meta, “coisificando os funcionários” – como se o ser humano fosse uma “mercadoria” – ou nos casos em que as pessoas são medidas apenas por números e muitas vezes descartadas (BAUMAN, 2001, 2008).

Considerando que as empresas são potencialmente estimulantes para o desenvolvimento da consciência, devido aos aspectos psicodinâmicos envolvidos, mas que também podem ser restritivas à individualidade e que o grau de prejuízo potencial depende da filosofia da organização e do indivíduo (STEIN, 1992; AUGER; ARNEBERG, 1992), a agressividade enfatizada pelas entrevistas, se excessiva, poderia limitar as condições que favorecem o desenvolvimento individual. Dejours, Dessors e Desrioux (1993) ressaltam que as empresas favoráveis à saúde são as que oferecem um campo de ação para que o trabalhador concretize suas aspirações, ideias, imaginação e desejos. Barreto (2009) assinala, em sua pesquisa, que o mundo atual, líquido, ambíguo, flexível, gera a necessidade de desenvolvimento de competências que contribuam com o equilíbrio e a autorregulação.

As características dos tempos atuais permearam os relatos, contribuindo, em vários casos, para a eclosão da crise. Todos os participantes descreveram eventos externos, denominados culminantes, com base na teoria de Levinson (1978), os quais os levaram a entrar em crise no trabalho²⁰. A maioria dos eventos externos narrados envolveu perdas, em acordo com a teoria estudada (STEIN, 2007; HOLLIS, 1995).

Os relatos obtidos apontaram para distintas formas de enfrentamento da crise. Alguns parecem indicar uma orientação para uma reflexão introspectiva, ao se questionarem sobre sua contribuição para a situação vivida. Nestes, houve mudanças de atitude, novas percepções de si ou uma nova percepção do significado existencial, correspondendo ao que Kast (2004) descreveu como superação. Outros indicaram

²⁰ Ainda que as crises não se restrinjam ao campo do trabalho, procurou-se como objeto de estudo desta pesquisa fazer um recorte ligado ao trabalho.

uma reflexão incipiente apontando para as mesmas atitudes e valores. Dentre os que indicaram uma reflexão incipiente, há aqueles cuja ênfase indica uma orientação externa ou uma prioridade à persona, enquanto outros parecem indicar, apesar de reflexões esparsas, vitimização e frustração, ao culpar o outro ou o mundo pelas dificuldades vividas. Esses resultados se assemelham a uma das pesquisas levantadas, na qual se verificou, que diante de uma situação de risco, pode haver vitimização ou resiliência (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Os relatos sugerem uma ideia de gradação no que concerne ao enfrentamento da crise e à disponibilidade reflexiva, que compreende desde a reflexão introspectiva e a emergência de uma nova estratégia de enfrentamento, entendida como superação, até uma reflexão esparsa com muita frustração e vitimização.

A maioria concebeu a crise como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento e, naqueles em que predominou a vitimização e a frustração, a descrição foi mais negativa, como, por exemplo, associando-a a uma doença ou a uma situação indesejável que deixa marcas profundas, as quais não serão esquecidas. Segundo Kast (2004), aproveitar o potencial de renovação contido na crise depende em primeira instância de entrar em contato com a mesma, compreendendo-a como uma oportunidade e não como um acidente a ser esquecido.

Os relatos que apontaram para uma reflexão introspectiva parecem indicar uma ampliação de consciência, como o reconhecimento de complexos familiares, a identificação com a persona e a inflação do ego ou a conscientização da finitude. O reconhecimento de tais aspectos aponta para uma qualidade na transição do meio da vida, visto que, de acordo com os autores estudados, as demandas psicológicas desse período estão relacionadas com o confronto dos opostos sombra/persona (STEIN, 2007), com a separação dos complexos parentais (HOLLIS, 1995) ou com a conscientização da finitude (JACQUES apud LACHMAN, 2004; STEIN 2007; HOLLIS, 1995), podendo levar a um questionamento sobre o legado de vida, conforme mencionado por um dos participantes e que corresponde ao que Levinson (1978) descreveu como uma reivindicação à imortalidade.

A transição do meio da vida é também um período de potencial emergência da alteridade (STEIN, 2007; BYINGTON, 2013). Alguns relatos indicaram essa possibilidade do meio da vida, como, por exemplo, mudanças no relacionamento com a esposa e com os filhos, mudança de valores no trabalho associada a uma maior

importância do outro e mudança de carreira de atividades voltadas à tarefa para atividades ligadas ao desenvolvimento do outro. Os relatos que indicaram a emergência da alteridade são também os que apontaram para uma reflexão introspectiva.

Esses relatos correspondem ao que a literatura mostra como uma superação ou uma nova estratégia de enfrentamento da crise, descritas em termos de uma nova percepção de contribuição no mundo ou de vocação, uma compreensão existencial da finitude, um reconhecimento de erros e fragilidades, uma mudança de relacionamento com familiares e de cuidado com a própria saúde, uma percepção de maior autonomia e bem-estar e um novo sentido para o trabalho.

Ao indicar uma reflexão introspectiva, com ampliação de consciência e a emergência de uma nova estratégia de enfrentamento, esses relatos parecem apontar para uma qualidade na transição do meio da vida com uma ampliação de possibilidades existenciais.

Outros relatos parecem indicar uma reflexão incipiente, com ênfase na orientação externa, como na disposição mostrada de posturas que atendam constantemente às demandas externas de mobilização da atualidade ou na tentativa descrita de desenvolver capacidades as quais possam ser incluídas em uma “caixa de ferramentas” de atitudes possíveis para lidar com os riscos da vida. Ainda que houvesse uma reflexão incipiente, esses relatos frisaram as atitudes e valores anteriores. São relatos que se assemelhem ao que Jung ([1916, 1934], 2011b) descreveu como a identificação do ego com a persona que se volta à orientação externa, em detrimento da adaptação interna.

E, por último, há um conjunto de relatos que parecem indicar reflexões esparsas que não alcançaram a conscientização de uma postura vitimizada, como na entrevista em que se priorizaram as tentativas de denunciar um assédio moral, na expectativa de que a empresa punisse os agressores; culpando somente o outro e as condições hostis do trabalho, não pareceu perceber sua participação nos acontecimentos. Tais relatos não revelaram uma tomada de consciência de sua postura, mantendo aparentemente valores, objetivos e atitudes usuais. Em outra entrevista, a qual insistiu exaustivamente na hostilidade do ambiente corporativo, enfatizando uma postura de vitimização, houve indicação de uma contínua busca profissional dos objetivos habituais de promoção e reconhecimento por meio de tentativas repetidas de mudar

de área na empresa, sem que surgissem outras formas de lidar com a situação. Pode-se entrever algumas defesas empregadas como, por exemplo, se anestesiarem para lidar com a indiferença e o descaso do outro. Esses relatos não deixaram de revelar possibilidades de reflexão como, por exemplo, ponderar sobre o objetivo profissional almejado, contudo, tendem a culpabilizar os outros mantendo uma atitude defensiva contra a dor, ao invés de passar pela transição do meio da vida lidando com a disparidade entre os objetivos profissionais atingidos e o que sonhou ser (LEVINSON, 1978, 1996).

Os relatos que indicaram uma reflexão incipiente ou esparsa, recorrendo a mecanismos de defesa ou ao uso de persona para lidar com a hostilidade do mundo, parecem apontar para uma das dificuldades que Stein (2007) expôs, didaticamente, como um desafio da necessidade de separação no meio da vida, quando se realiza o luto e o desapego de padrões correspondentes ao modo de viver anterior.

Em suma, a pesquisa permitiu observar diferentes formas de enfrentamento das pessoas que viveram uma crise, durante a transição do meio da vida. Alguns parecem indicar uma abertura para reflexão e mudança de atitude com respeito a uma nova percepção de si, emergência da alteridade, conscientização da finitude, correspondendo ao que a literatura trata como uma transição do meio da vida com uma ampliação de possibilidades e de reconhecimento de si, aprofundando o sentido existencial (STEIN, 2006).

Outros mostraram uma capacidade de enfrentamento, mas indicaram uma reflexão incipiente, assinalando os mesmos valores e situações anteriores. Segundo Kast (2004), a crise pode ser superada ou pode desaparecer depois de um tempo com a pessoa convivendo com o problema; nesse caso, o potencial de desenvolvimento não foi aproveitado (KAST, 2004). É importante lembrar que os relatos indicam apenas um momento de resolução, em um processo contínuo, com um potencial de mudanças e transformações que podem ocorrer ao longo de um percurso em aberto.

Destaca-se, face aos resultados observados, que a capacidade de reflexão e de questionamento existencial são elementos de uma superação satisfatória da crise, contribuindo para a qualidade na transição do meio da vida compreendida no processo de individuação.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Só aquilo que somos realmente tem o poder de curar-nos.
(JUNG, [1916, 1934], 2011b, § 258).

A presente pesquisa buscou compreender a crise no trabalho e a transição do meio da vida, com pessoas que atuavam no mercado corporativo privado, quando vivenciaram a crise, de acordo com sua avaliação pessoal.

A literatura aponta os tempos atuais como líquido (BAUMAN, 2001), voltado ao curto prazo e flexível (SENNETT, 2012a), demandando dos trabalhadores maior agilidade, abertura para mudanças constantes e disposição para assumir riscos. Em face desses desafios e à luz do processo de individuação, propuseram-se as seguintes questões de pesquisa: analisar os elementos atribuídos pelo entrevistado à crise no trabalho, compreender como a crise foi vivenciada, compreender a mudança e os elementos a ela atribuídos, na opinião do entrevistado, compreender o sentido existencial que a pessoa atribui à crise.

Ao considerar a complexidade do mundo do trabalho, na contemporaneidade, esperava-se encontrar, em resposta à primeira questão formulada, que os participantes indicassem características relacionadas às exigências profissionais atuais como geradoras da crise. No entanto, ao analisar os elementos associados pelos participantes à crise no trabalho, um aspecto, de certa forma inesperado, emergiu das entrevistas. Observou-se que o modo como a crise foi enfrentada foi mais relevante do que as atribuições causais. Em acréscimo, aqueles que acusavam os fatores externos com maior insistência pareceram dispor de menos recursos de enfrentamento. A abertura mostrada para refletir sobre a participação nas situações vividas e sua repercussão interna se revelaram fundamentais para encontrar caminhos de resolução mais satisfatória. Esse achado corresponde ao que foi pesquisado na teoria, mas que se foi abrindo no decorrer das análises.

Foi inevitável que a pesquisa, como uma confissão subjetiva, trouxesse à tona aspectos inconscientes da pesquisadora e revelasse seu próprio processo de projeção, apontando para o mundo corporativo como o único vilão. Há de se

considerar que os dias atuais parecem indicar uma intensificação de desafios, em que a capacidade de enfrentamento e do comportamento resiliente individual contribuem para o bem-estar e qualidade de vida. Ao mesmo tempo, há uma conjuntura na qual essas organizações estão inseridas, retratando inevitavelmente as características da sociedade mais ampla, suas complexidades e unilateralidades. As respostas aos desafios não podem somente ser dadas individualmente, já que acionar valores distintos engloba o indivíduo e a sociedade e época à qual este pertence. Entendendo-se que cada sociedade tenha luzes e sombras, cabe estender o processo resiliente ao grupo²¹.

A partir dos resultados obtidos observou-se que a crise incitou nos participantes a emergência de questionamentos relacionados à história de vida e aos motivadores pessoais. Em um primeiro momento, suscitou estados de desorientação, angústia, frustração e decepção, mas abriu possibilidades de novas reflexões e novas estratégias de enfrentamento. Para aqueles que aprofundaram as reflexões, a crise representou a possibilidade de reconhecimento de conteúdos da sombra e a emergência de novas atitudes, nova percepção de si mesmo ou do sentido existencial. Alguns relatos parecem apontar para uma qualidade na transição do meio da vida, ao indicarem maior autonomia, liberdade, novas possibilidades de escolha e novo sentido para o trabalho após a crise, possíveis a partir de uma compreensão psicológica de si mesmo. A transição do meio da vida vivida sob a perspectiva de uma renovação psíquica ou de um novo despertar possibilita dar mais significado à existência.

Diante da pesquisa realizada, abrem-se outras possibilidades de investigação, como, por exemplo: uma análise de gênero, uma vez que, no grupo pesquisado, mais mulheres optaram por sair de seus cargos no mercado corporativo do que homens, durante a transição do meio da vida; um estudo sobre os efeitos relativos à intensificação de desafios dos dias atuais, na saúde física e psicológica dos trabalhadores; um estudo associado ao ambiente de trabalho e a implementação de condições favoráveis ao desenvolvimento psicológico humano.

Espera-se que este trabalho possa contribuir com o campo da psicologia, ao buscar analisar a crise do indivíduo inserido no mundo dos negócios da atualidade. A psicologia profunda aporta um olhar diferenciado para a realidade psíquica e simbólica, que aprimora a compreensão das relações sociais e corporativas: líderes,

²¹ Comunicação oral da Prof^a Dr^a Líliliana Wahba, em 2014, e conferência proferida pela Prof^a Dr^a Ceres de Araújo, em 2011.

executivos e profissionais imersos nas demandas corporativas da atualidade seriam convidados à reflexão, à busca de si-mesmos e à ampliação de consciência, lembrando que a mudança é importante do ponto de vista individual e também coletivo.

Para finalizar, o relato de Sting (2014), semelhante às narrativas que fizeram parte desta pesquisa, mostra como o compositor, cantor, ator e ativista vivenciou sua crise no trabalho, contada a partir de sua história de vida. A crise, que coincide com os anos do meio da vida, levou-o a um longo período sem conseguir compor. O jejum foi quebrado em 2013, quando ele lançou o álbum *The Last Ship*, o primeiro com material original, desde 2003. Trechos da inspiradora história de Sting transcritos a seguir fazem recordar os escritos de Jung apresentados na abertura desta pesquisa, inspirados na filosofia hindu (JUNG [1930], 1976), que ilustra o ciclo dos jovens os quais procuram distanciar-se do âmbito e influências da família para criar autonomia, chegando depois o momento – geralmente no meio da vida – em que será preciso retomar as origens da família e trabalhar nelas, assumindo seu destino particular. Seria este o percurso do processo de individuação.

Então, eu nasci e cresci nas proximidades de um estaleiro numa cidadezinha na costa nordeste da Inglaterra. [...] Toda manhã, quando criança, eu via milhares de homens descendo a ladeira para ir trabalhar no estaleiro. Eu via esses mesmos homens caminhando de volta para a casa toda noite. Esse estaleiro não era o melhor lugar para se morar perto, ou para se trabalhar. O estaleiro era barulhento, perigoso, altamente tóxico, com um histórico impressionante de segurança e saúde. [...].

Meu avô foi construtor naval e, quando criança, como não havia muitos outros empregos na cidade, eu pensava com ansiedade se esse também seria meu destino. Eu estava determinado que não seria. Eu tinha outros sonhos, não necessariamente práticos, mas com oito anos, recebi um violão de herança. Já estava velho e acabado, com cinco cordas enferrujadas e desafinado, mas eu aprendi a tocá-lo rapidamente e percebi que tinha encontrado um amigo para a vida, um cúmplice, um companheiro para meu plano de escapar desse território industrial surreal. [...].

Até que um dia, a música parou de vir [...]. Dia após dia, você encara uma página em branco, e não vem nada. E os dias viram semanas, e as semanas, meses, e logo esses meses se tornaram anos, com pouquíssimo para mostrar pelo seu esforço. Nenhuma música. [...].

E o irônico é que o cenário do qual me esforcei tanto para escapar, e a comunidade que eu mais ou menos abandonei, e de que me isolei, seria o mesmo cenário, a mesma comunidade a que eu teria que retornar para encontrar minha musa perdida.

E assim que fiz isso, assim que decidi honrar a comunidade de onde venho e contar sua história, as músicas começaram a sair fartas e rápidas [...] uma torrente de ideias, de personagens, de vozes, de versos, de músicas completas

que quase se formavam inteiras, materializavam-se à minha frente como se estivessem engarrafadas dentro de mim por muitos, muitos anos. [...].

O fato é, seja você uma estrela do rock ou um soldador no estaleiro, ou membro de uma tribo na Amazônia, ou a rainha da Inglaterra, no fim das contas, estamos todos no mesmo barco. (STING, 2014).

Que nossas crises possam nos conduzir ao encontro de nossas musas inspiradoras, para que possamos ser *artistas de nossas próprias vidas*.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. Paradigmas qualitativos. In: **O método nas ciências sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998. p.147-178.

ARAÚJO, C. A. Resiliência ontem hoje e amanhã. In: **Resiliência**: teoria e práticas de pesquisa em psicologia. São Paulo: Ithaka, 2011a.

ARAÚJO, C. A. Resiliência: História não é destino. In: SIMPÓSIO DO NÚCLEO JUNGUIANO DA PUC-SP, IX. Tema: Trauma transgeracional e resiliência: holocausto e escravidão. 28/10/2011b. Disponível em: www.pucsp.br/jung/download/Palestra-Dra-Ceres-revista.pdf. Acesso em: 20 out. 2014, às 14h05.

AUGER, R.; ARNEBERG, P. Analytical Psychology and Organizational Development at Work. In: STEIN, M.; HOLLWITZ, J. **Psyche At Work**: Workplace Applications of Jungian Analytical Psychology. Illinois: Chiron Publications, 1992. p.38-52.

AVIS, N. E. Women's Health at Midlife. In: WILLIS, S.L.; REID, J.D. **Life in the Middle**: Psychological and Social Development in Middle Age. New York: Academic Press, 1999. p.105-137.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.

BARRETO, M. **Resiliência nas organizações**. 2009. 130f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Núcleo de Psicossomática e Psicologia Hospitalar, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

BARUCH, G. K.; BARNETT, R. Role Quality, Multiple Role Involvement and Psychological Well-being in Midlife Women. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 3, p.578-585, 1986.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BYINGTON, C. A. B. **A viagem do ser em busca da eternidade e do infinito**. As sete etapas arquetípicas da vida pela psicologia simbólica junguiana. São Paulo: Edição do Autor, 2013.

COLMAN, W. Imagination and the Imaginary. **Journal of Analytical Psychology**. v. 51, n. 1, p. 21-41, 2006.

CORTELLA, M. S. Entrevista concedida em 17/11/2010. Disponível em: <http://lauraportal.com.br/video/entrevista-com-mario-sergio-cortella-parte-1>. Acesso em: 17 set. 2014, às 10h05.

COZOLINO, L. **The Social Neuroscience of Education: Optimizing Attachment & Learning in Classroom.** New York: WW Norton & Company, 2013.

DEGGES-WHITE, S. Midlife Transitions in Women: Cultural and Individual Factors. **Adultspan Journal**, v. 3 n. 1, p. 4 -11, 2001.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. 1984. Tradução de Maria Irene S. Betiol. **Revista de Administração de Empresas**. 33, n.3, p. 98-104, mai/jun. 1993.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. **OSH in Figures: Stress at Work – facts and figures.** Report. Luxembourg, 2009. Disponível em: www.osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work
Acesso em: 25 out. 2014, às 14h00.

EZZY, D. **Qualitative Analysis.** Practice and Innovation. New York: Routledge, 2002. Stress at Work – facts and figures. Report. Luxembourg, 2009. Disponível em:

FERREIRA, C. A. **Complexos corporativos: os complexos culturais em ambiente de trabalho.** Uma abordagem da Psicologia Analítica. 2010. 90 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Núcleo de Estudos Junguianos, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

FONSECA, D. M. A pedagogia científica de Bachelard: uma reflexão a favor da qualidade da prática e da pesquisa docente. **Educação e Pesquisa**, v. 34, n. 2, p. 361-370, 2008.

GERMANO I.; CASTRO C.A. Pesquisa em Saúde: perspectivas narrativistas, métodos e níveis de análise. **Revista Psicologia Argumento**, v.28, n.60, p.17-29, jan./mar. 2010.

HILLMAN, J. **Suicídio e alma.** Petrópolis: Vozes, 1993.

HILLMAN, J. **Tipos de poder: um guia para o uso inteligente do poder nos negócios.** Tradução de Sônia Régis. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

HOLLIS, J. **A passagem do meio.** Da miséria ao significado da meia-idade. Tradução de Cláudia Gerpe Duarte. 8. ed. São Paulo, SP: Paulus, 1995.

HOPCKE, R. **Persona.** London: Shambala, 1995, p.3-58.

HUMBERT, E. **C.G.Jung: Novas buscas em psicoterapia.** São Paulo: Summus, 1985.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Emerging Risks and New Patterns of Prevention in a Changing World of Work.** Report. Geneva, 2010. Disponível em: www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/28abril_10_en.pdf. Acesso em: 20 out. 2014, às 14h10.

JOB, F. P. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações.** 2003. 236 f. Tese (Doutorado em Administração) – FGV/EAESP. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

JUNG, C. G. **The Visions Seminars, Book 1 [1930].** Zurich: Spring Publications, 1976.

JUNG, C. G. As etapas da vida humana [1930]. In: **A natureza da psique**. O.C.8.2. Tradução de Mateus Ramalho Rocha. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011a.

JUNG, C. G. **O eu e o inconsciente** [1916, 1934]. O.C.7.2. Tradução de Dora Ferreira da Silva. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011b.

JUNG, C. G. Definições. In: **Tipos psicológicos** [1921]. O.C.6. Tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011c.

JUNG, C. G. A função transcendente [1916, 1958]. In: **A natureza da psique** O.C.8.2. Tradução de Mateus Ramalho Rocha. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011d.

JUNG, C. G. **Presente e Futuro** [1957]. O.C.10.1. Tradução de Márcia de Sá Cavalcante. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011e.

JUNG, C. G. O bem e o mal na psicologia analítica. [1958]. In: **Civilização em transição**. O.C.10.3. Tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011f.

KAST, V. **The Creative Leap**: Psychological Transformation through Crisis. Translation by Chiron Publications. Illinois: Chiron Publications, 1990.

KAST, V. **Crises da vida são chances de vida**. Crie pontos de virada. Tradução de Milton Mota. São Paulo: Ideias e Letras, 2004.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Organizations on the Couch**: a Clinical Perspective on Organizational Dynamics. Fontainebleau: INSEAD Working Paper Series, 2003.

KETS DE VRIES, M. Executive Complexes. **Organizational Dynamics**, v. 36, n. 4, p.377–391, 2007.

KETS DE VRIES, M.; RAMO, L. G.; KOROTOV, K. Organizational Culture, Leadership, Change and Stress. In: COOPER, C. L.; QUACK, J. C.; SCHABRAQ, M. J. **Work and Health Psychology Handbook** 3rd edition. London: Wiley-Blackwell, 2009. p. 411-426.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Reflections on Leadership and Career Development**: on the Couch with Manfred Kets De Vries. USA: Jossey-Bass Imprint, 2010, p. 161-183.

KUBLIKOWSKI, I. **A meia idade feminina em seus significados**: o olhar da complexidade. 2001. 254 f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001.

LACHMAN, M. E. Development in Midlife. **Annual Review of Psychology**, p. 305-331, 2004. Disponível em: www.annualreviews.org/journal/psych. Acesso em: 02 set. 2013, às 10h05.

LEÃO, M. A. B. G.; GIGLIO, J. S. Psicodinâmica da mulher trabalhadora de meia idade em fase de pré-aposentadoria. **Revista Psico-USF**, v. 7, n. 2, p. 185-194, jul./dez. 2002.

LEONARD, R.; BURNS, A. Turning Point in the Life of Midlife and Older Women. **Australian Psychologist**, v. 34, n. 2, p. 87-93, 1999.

- LEVINSON, D.J. **The Seasons of a Man's Life**. New York: The Random House Publishing Group, 1978.
- LEVINSON, D.J. **The Seasons of a Woman's Life**. New York: The Random House Publishing Group, 1996.
- LIPOVETSKY, G. **Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- LIPOVETSKY, G. **A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo**. Tradução de Terezinha Monteiro Deutsch. São Paulo: Manole, 2005.
- LIPP, M. E. N. **Estresse na atualidade: qualidade de vida na família e no trabalho**. Disponível em: www.estresse.com.br/publicacoes/stress-na-atualidade-qualidade-de-vida-na-familia-e-no-trabalho/. Acesso em: 08 out. 2013, às 15h00.
- LIPPERT, L. Women at Midlife: Implications for Theories of Women's Adult Development. **Journal of Counseling & Development**, v. 76, n. 1, p.16-22, 1997.
- McFADDEN, J. R.; SWAN, K. T. R. Women During Midlife: Is it Transition or Crises? **Family & Consumer Sciences Research Journal**, v. 40, n. 3, p. 313-325, Mar., 2012.
- MILLER, J.C. Tracing the Transcendent Function Through Jung's Work. In: **The Transcendent Function**. New York: State University of New York Press, 2004. p.31-76.
- MOEN, P.; WETHINGTON, E. Midlife Development in a Life Course Context. In: WILLIS S,L.; REID, J.D. **Life in the Middle: Psychological and Social Development in Middle Age**. San Diego: Academic Press, 1999, p. 3-18.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- NICKLE, B. W.; MADDOX, R. C. Fortysomething: Helping Employees through the Midlife Crisis. **Training and Development Journal**, p. 49-51, Dec., 1988.
- O'NEIL, R.J. The Dark Side of Success. In: ZWEIG C.; ABRAMS, J. **Meeting the Shadow: The Hidden Power of the Dark Side of Human Nature**. New York: Edited by Connie Zweig and Jeremiah Abrams, 1991. p. 105-107.
- O'NEIL. R.J. **O paradoxo do sucesso**. Tradução de Octavio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1993.
- PENNA, E. M. D. O Paradigma Junguiano no Contexto da Metodologia Qualitativa de Pesquisa. **Psicologia USP**, v.16, n.3, p. 71-94, 2004.
- PESSOA, F. **O livro do desassossego**, por Bernardo Soares, vol. I e II. Org. Jacinto do Prado Coelho. Lisboa: Ática, 1982.
- RIBEIRO, M. A. **Psicologia e gestão de pessoas**. Reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira). São Paulo: Vetor, 2009.
- RON, P.; ROVNER, M. The Relationship between Self-Esteem, Sense of Mastery and Humor as Personal Resources and Crisis-Coping Strategies in Three Generations. **Advances in Aging Research**, n. 3, p.160-171, 2014.

SAMPIERI, R. H. O processo de pesquisa e os enfoques quantitativo e qualitativo: rumo a um modelo integral. In: SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C. H.; LÚCIO, P.B., **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006, p. 3-17.

SCHEIN, E.H. **Career Anchors: Discovering your Real Values**. São Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 1993.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução de Marcos Santarrita. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012a.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Tradução de Clóvis Marques. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012b.

SHACKLETON B. Meeting the Shadow at Work. In: ZWEIG C.; ABRAMS, J. **Meeting the Shadow: The Hidden Power of the Dark Side of Human Nature**. New York: Edited by Connie Zweig and Jeremiah Abrams, 1991. p. 103-105.

SILVA, E. M. **A periodização da vida e a experiência de homens e mulheres na faixa dos 40 anos**. 1996. 141 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Departamento de Antropologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, Campinas, 1996.

STEIN, M. Organizational Life as Spiritual Practice. In: STEIN, M.; HOLLWITZ, J. **Psyche at Work: Workplace Applications of Jungian Analytical Psychology**. Illinois: Chiron Publications, 1992. p.1-18.

STEIN, M. Individuation. In: PAPADOPOULOS, R. K. **The Handbook of Jungian Psychology**. Theory, Practice and Applications. London: Routledge, 2006. p. 197-214.

STEIN, M. **No meio da vida, uma perspectiva junguiana**. Tradução de Paula Maria Dip. São Paulo: Paulus, 2007. (Coleção Amor e Psique).

STEIN, M. **Midway on our Life's Journey: On Psychological Transformation at Midlife**. Disponível em: www.murraystein.com/midway.html. Acesso em: 10 fev. 2014, às 14h00.

STING. Como comecei a escrever músicas novamente. Palestra proferida em 2014 no TED Talks. Disponível em: www.ted.com/talks/sting_how_i_started_writing_songs_again/transcript?language=pt-br#t-381336. Acesso em: 19 nov. 2014, às 14h30.

STOLZ, D. E. **I Am Not I: The Many Faces of Psyche in the Workplace**. 2006. 375 f. Tese (Doutorado em Psicologia Profunda) – Pacifica Graduate Institute. Santa Barbara, 2006.

STRENGER, C.; RUTTENBERG, A. The Existential Necessity of Midlife Change. **Harvard Business Review**, p. 84-90, Feb., 2008.

SUTIN, A. R.; COSTA JUNIOR, P. T.; WETHINGTON, E.; EATON, W. Turning Points and Lessons Learned: Stressful Life Events and Personality Trait Development across Middle Adulthood. **Psychology and Aging**, v. 25, n. 3, p.524-533, 2010.

TOURAINE, A. **Um novo paradigma para compreender o mundo de hoje**. Tradução de Armando Pereira da Silva. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.

TUCHAPESK, M. O Uso de “Autobiografias Temáticas” na História Oral. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, SIPEQ, II, de 25 a 27 de março de 2004. **Anais...** Bauru, USC, 2004, volume 1, CD.

WAHBA, L.L. Psicologia Analítica. In: PAYÁ, R. **Intercâmbio das Psicoterapias**. São Paulo: Roca, 2012, p.199-201.

WETHINGTON, E. Expecting Stress: Americans and “Midlife Crisis”. **Motivation and Emotion**, v. 24, n. 2, p.85-103, 2000.

WETHINGTON, E. The Relationship of Turning Points at Work to Perceptions of Psychological Growth and Change. In: SETTERSTEN, R.A.; OWENS, T.J. **Advances in Life Course Research: New Frontiers in Socialization**, v. 7. Oxford, England: Elsevier, 2002. p. 111-131.

WETHINGTON, E.; KASSLER, R. C.; PIXLEY, J. E. Turning Points in Adulthood. In: **How Healthy Are We? A National Study of Well-Being at Midlife**. Chicago: The University of Chicago Press, 2004. p. 586-613.

WORLD ECONOMIC FORUM. Harvard School of Public Health. **The Global Economic Burden of Non-communicable Diseases**. Report. Geneva, 2011.

Disponível em:

www3.weforum.org/docs/WEF_Harvard_HE_GlobalEconomicBurdenNonCommunicableDiseases_2011.pdf. Acesso em: 30 abr. 2014, às 15h00.

ZOJA, L. Carl Gustav Jung como fenômeno histórico-cultural. **Cadernos Junguianos**, n.1, p.18-31, 2005.

ANEXO



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

ANEXO A

TERMO DE COMPROMISSO DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL

Título: O despertar da alma: a crise no trabalho e o meio da vida

A pesquisadora, abaixo assina e se compromete a:

- Respeitar e cumprir a Teoria Princípalista que visa salvaguardar a autonomia, beneficência, não maleficência, justiça, privacidade e confidencialidade (Res. 196/96 CONEP/CNS/MS);
- Não violar as normas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- Comunicar ao sujeito da pesquisa todas as informações necessárias para um adequado “consentimento livre e esclarecido” e solicitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apenas, quando o sujeito da pesquisa tenha conhecimento adequado dos fatos e das consequências de sua participação, e tenha tido oportunidade para considerar livremente se quer participar da pesquisa ou não;
- Obter de cada sujeito de pesquisa um documento assinado ou com impressão datiloscópica como evidência do consentimento livre e esclarecido;
- Renovar o consentimento livre e esclarecido de cada sujeito se houver alterações nas condições ou procedimentos da pesquisa, informado procedimento ao CEP;
- Manter absoluto e total sigilo e confidencialidade em relação à identificação do sujeito da pesquisa e dados constantes em prontuários ou banco de dados.,
- Respeitar o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana e derivados;
- Não prejudicar o meio ambiente em sua totalidade (fauna e a flora) para execução da pesquisa.
- Cumprir na integralidade todas as resoluções do Conselho Nacional de Saúde CNS/MS, bem como todos os diplomas legais referentes ao tema da ética em pesquisa, dos quais declaramos ter pleno conhecimento.
- Desta forma, como pesquisadora abaixo subscrito, me comprometo, em caráter irrevogável e irretroatável, por prazo indeterminado, a cumprir toda legislação vigente, bem como as disposições deste Termo de Compromisso.

São Paulo, _____ de _____ de 2013.

Nome da Pesquisadora/Aluna: Daniela Wink Ruiz

Assinatura: _____

Nome da Orientadora: Liliana Liviano Wahba

Assinatura da Orientadora: _____

APÊNDICES



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título: O despertar da alma: a crise no trabalho e o meio da vida

Convidamos o a participar de uma pesquisa a seguir esclarecida:

OBJETIVO DO ESTUDO: Compreender a crise no trabalho em profissionais de alta qualificação entre 35 e 50 anos que atuam no mercado corporativo privado, de acordo com sua avaliação pessoal. Compreender os fatores, mencionados pelos participantes, que contribuíram para a crise e os fatores que contribuíram para uma resolução considerada satisfatória, quando houver.

ALTERNATIVA PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO: Na pesquisa em questão serão coletadas informações dos participantes para compreender a crise no trabalho (fatores, vivência, ideias, sentimentos, comportamentos), possíveis fatores geradores de mudanças e o sentido existencial atribuído à crise. Caso aceite participar do estudo, poderá, se o desejar, retirar-se a qualquer momento sem ônus ou consequências.

PROCEDIMENTO DO ESTUDO: O estudo será realizado por meio de um encontro individual. No encontro você receberá instruções para realizar uma narrativa sobre a crise vivenciada. Se necessário você será solicitado a responder algumas perguntas complementares. O tempo previsto para o encontro é de aproximadamente 1 hora. Após término da pesquisa a pesquisadora fornecerá as conclusões, caso seja solicitado. Esta pesquisa será realizada em endereço residencial ou escritório do participante.

GRAVAÇÃO EM ÁUDIO: Todas as entrevistas serão gravadas em áudio e serão transcritas para utilização do material pela pesquisadora. Os áudios serão utilizados somente para a pesquisa. Caso não queira ser gravado em áudio, não será possível participar deste estudo. As gravações serão destruídas após a pesquisa.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

RISCOS e DESCONFORTO: A pesquisa é considerada de desconforto mínimo e, caso se sinta incomodado em responder a qualquer pergunta, poderá optar por não respondê-la.

CONFIDENCIALIDADE: Nenhuma publicação partindo do material coletado nesta pesquisa revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa. Sua participação será de caráter sigiloso.

DÚVIDAS: Esta pesquisa possui vínculo com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo por meio do Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Clínica do qual aluna Daniela Wink Ruiz é a pesquisadora principal, sob a orientação da Prof^a Dra. Liliana Liviano Wahba. A investigadora estará disponível para responder a qualquer dúvida. Caso necessário, os dados de contato são Daniela Wink Ruiz, telefone (11) 95257 8224 ou email: dwrui@hotmai.com ou o Comitê de Ética em Pesquisa, PUC-SP no telefone (11) 3670-8466 ou e-mail cometica@pucsp.br.

Será fornecida cópia deste consentimento. O nome, endereço e telefone de contato do participante serão fornecidos apenas para que o pesquisador possa lhe contatar em caso de necessidade.

Nome:

Endereço:

Telefone:



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

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:



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

APÊNDICE B

ENTREVISTA

Dados sociodemográficos:

Nome:
Idade:
Cor:
Nacionalidade:
Estado Civil:
Filhos:
Escolaridade:
Profissão:
Empresa em que trabalha atualmente:
Cargo ocupado:
Tempo de trabalho:
Empresas nas quais trabalhou antes:

Questões de apoio:

1. Como foi sua trajetória profissional e qual a importância do trabalho, na sua vida?
2. Onde trabalhava e qual função exercia, quando vivenciou a crise?
3. Na sua opinião, qual o motivo e os fatores que geraram a crise? Quando ela ocorreu?
4. Você considera ter saído da crise? Há quanto tempo? Por quê? Como?
5. O que o ajudou a sair da crise?
6. Houve alguma mudança na sua vida? Descrever possíveis mudanças internas ou externas.
7. Há alguma diferença na sua percepção antes e pós-crise a respeito do trabalho que realiza? E sobre o que gosta e não gosta, no trabalho, mudou sua percepção?
8. Se lhe ocorrer algo a partir da entrevista que queira relatar ou se sentir mobilizado, podemos marcar um segundo encontro, no prazo de até duas semanas.