

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC/SP

Mariá Aparecida de Barros Freire Giuliese

**Os Destinos do Desmame de Executivos**

Demissão: Um Estudo Sobre Separação e Exclusão do Mundo

Corporativo

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

São Paulo

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC/SP

Mariá Aparecida de Barros Freire Giuliese

**Os Destinos do Desmame de Executivos**

Demissão: Um Estudo Sobre Separação e Exclusão do Mundo  
Corporativo

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

*Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia Clínica (Núcleo – Método Psicanalítico), sob a orientação do Prof. Dr. Luis Cláudio Figueiredo.*

São Paulo

2008

## Folha de Aprovação da Banca Examinadora

Banca Examinadora:

---

---

---

Data de aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## Agradecimentos

Minha gratidão:

- Aos executivos que dividiram comigo as dores da separação;
- A José Augusto Minarelli, parceiro de trabalho;
- A Antonio Evaristo Lanzana, parceiro de trabalho, que comigo realizou pesquisas e discutiu esse estudo;
- À Marina Ramalho Miranda, psicanalista, que me estimulou a resgatar o vínculo com a psicanálise e a realizar esse trabalho;
- À Maria Lúcia Violante, colega e professora, que me introduziu no estudo de Piera Aulagnier;
- A Henrique Scatolim, colega do mestrado que fez cuidadosas leituras desse trabalho e me deu boas contribuições;
- À Yvette Piha Lehman, orientadora e professora que me estimulou a resgatar os conceitos da Psicologia Social e Sociologia para completar esse trabalho;
- A Luis Cláudio Figueiredo, professor e orientador, que acolheu o tema dessa dissertação e me ajudou a abordá-lo com adequação;
- À Nádia Giuliese, minha filha e parceira de trabalho, que pacientemente revisou inúmeras vezes esse texto e em muito contribuiu para sua forma final.

## RESUMO

A partir do mal-estar na civilização e na atualidade, a autora aborda o mal-estar nas organizações, tomando como referência os processos de demissão-separação que ocorrem com os executivos que atende. O presente estudo tem como objetivo a análise da representação simbólica do desmame e seus destinos quando da ruptura com a atividade profissional causada por demissão ou por aposentadoria compulsória de executivos. Ganham importância nesse processo os sintomas que evidenciam a natureza da relação dos executivos com o trabalho e o caráter patogênico das organizações.

Os seis casos clínicos apresentados mostram que a forma como a demissão ocorre pode acarretar desorganização, negação da realidade, revolta, resignação ou alívio e deixam claro que a falta do trabalho, após demissão ou aposentadoria, além de comprometer a auto-imagem e excluir o sujeito do lugar e posição que ocupava na cultura, promove ansiedade e depressão que demandam cuidados profissionais.

A escuta realizada pela autora é pontual e sob demanda, com o objetivo de criar condições para que o executivo reconheça a demissão, elabore o luto e construa novo projeto; tem a finalidade de resgatar interesses e vocações, identificar antigos projetos profissionais, desenhar o futuro; e orientar o executivo a abordar o mercado com adequação e eficiência.

**Palavras chave: desmame, demissão, separação, executivo, sofrimento no trabalho.**

## ABSTRACT

The author uses the civilization, as well as nowadays uneasiness, as a starting point to write on the uneasiness experienced in the corporations, taking into consideration, and as a reference, the processes of dismissal-separation that happen to the executives under her care. The objective of the present study is to analyze the symbolic representation of the weaning and its destinies when the rupture with the professional activity caused by dismissal or compulsory retirement takes place. The symptoms that make clear the nature of the relation of the executives with the work, as well as the pathogenic character of the corporations have increased importance in this process.

The six clinic cases presented show that the way dismissal process occurs can cause disorganization, denial of reality, resentment, resignation or relief; and clearly show that the lack of work, after dismissal or retirement, besides compromising self-image and excluding the individual from the place and position he had in the culture, it promotes anxiety and depression that may require professional care.

The listening process carried out by the author is precise, and occurs only when required, with the objective of creating conditions for the executive to recognize the dismissal, work out the grief and build a new project; its purpose is to recover interests and vocations, to identify old professional projects, as well as to draw the future; and guide the executive to adequate and efficiently approach the market.

**Key words: weaning, dismissal, separation, executive, suffering at work.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1. PRELIMINARES DA ESCUTA.....</b>	<b>16</b>
1.1. MAL-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES .....	16
1.1.1. APROXIMAÇÃO TEÓRICA .....	17
1.1.2. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS .....	29
1.2. DEMISSÃO: O DESMAME DOS EXECUTIVOS .....	48
<b>Capítulo 2. A ESCUTA.....</b>	<b>58</b>
2.1. O ATENDIMENTO AOS EXECUTIVOS .....	58
2.2. CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS ATENDIDOS.....	66
2.3. APRESENTAÇÃO DOS CASOS .....	68
HENRIQUE.....	68
MÁRIO.....	88
PAULO CÉSAR .....	96
FELIPE .....	106
ANÍBAL.....	112
FRED.....	118
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>133</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo teve início quando finalizei o livro *Desenhando o Futuro – Transições de Vida e Carreira* em meados de 2005. Nessa época, investigava os processos de separação e transição profissional sob o vértice da constituição da carreira dos executivos, sua escolha e desenvolvimento; das razões pelas quais o profissional ao entrar para o mundo corporativo delega seu destino para a empresa e da relação de dependência que o mantém no emprego mesmo quando em grande sofrimento psíquico. Retomei as leituras de Winnicott (1965, 1971, 1972, 1982, 1984), Kaës (1989), Bleger (1984), Otto Kernberg (1998), Dejours (1949) e Sennett (1998) em busca de fundamentação teórica para compreender os fenômenos que observava quando do atendimento a executivos recém-demitidos<sup>1</sup> – trabalho que venho realizando há mais de treze anos e que consiste em sessões de aconselhamento e orientação com vistas a facilitar o processo do luto pela perda do emprego e a construção de novo projeto de vida e carreira.

Nesse período, coordenei pesquisas<sup>2</sup> envolvendo mais de 1000 executivos<sup>3</sup>. Quando questionados a respeito dos sentimentos que experimentavam logo após serem excluídos da empresa – por ocasião da

---

<sup>1</sup>Atendimento a executivos recém-demitidos que recebem do ex-empregador um programa de Outplacement: denominação utilizada no mundo corporativo para designar os serviços prestados pela empresa de consultoria que assiste o Empregado e o Empregador nos processos de separação quando da demissão ou aposentadoria.

<sup>2</sup> Pesquisas sobre as Práticas de demissão nas maiores e melhores empresas do Brasil – Ponto de Vista do demitido – 2002 a 2006, realizadas por mim e pela equipe de consultores de carreira que dirijo, em empresa especializada em Outplacement e Aconselhamento de Carreira. Essas pesquisas não foram publicadas na mídia. Deram origem a matérias e artigos em jornais e revistas especializadas. Podem ser encontradas na íntegra na Lens & Minarelli empresa em que atuo como diretora executiva e conselheira de carreira.

<sup>3</sup> Profissionais que ocupam cargo de chefia nas organizações e que têm remuneração anual superior a duzentos e trinta mil reais.

demissão; ou do mundo corporativo, no caso da aposentadoria – referiam-se a sentimentos que poderiam ser descritos como alívio, revolta ou resignação.

Aqueles que se consideravam aliviados, afirmavam que já estavam vivendo em grande sofrimento na empresa. A relação com a chefia estava difícil, as perspectivas de realização e desenvolvimento pessoal e profissional eram sentidas como remotas, as pressões por resultados e desempenho eram experimentadas como opressão. O ritmo do trabalho acelerado, a preocupação com a imagem, a necessidade de aprimoramento constante para ganhar competitividade e a falta de limites que permitissem um mínimo de privacidade, geravam grande desconforto psíquico; por um lado, sensação de nunca conseguir atender às exigências da posição que ocupavam; por outro, culpa por estarem deixando para segundo plano a saúde, a família e os projetos pessoais, inclusive os relativos ao trabalho e profissão que haviam escolhido. A vida corporativa era considerada frustradora e geradora de sofrimento físico e mental.

Aqueles que se diziam chocados e revoltados, pareciam ter saído de um sonho, de um estado de alienação (AULAGNIER, 1979, p.34)<sup>4</sup> no qual tentavam atender ao desejo do outro<sup>5</sup>, na crença de que com isso conseguiriam se manter investidos pelo outro e manter o investimento nele, obter sucesso, reconhecimento, segurança e evitar o conflito, na esperança de ter excluído todo o motivo, todo o risco, toda a possibilidade de sofrimento psíquico.

---

<sup>4</sup> Para Aulagnier, a alienação se constitui em uma das “soluções” que a psique encontra para abolir o conflito. A alienação diz respeito ao Eu e à atividade de pensar cuja “finalidade é alcançar um estado sem conflitos e abolir todas as causas de conflito entre identificador e identificado, mas também entre o Eu e seus ideais”.

<sup>5</sup> Neste caso, o outro pode ser entendido como o superior imediato, o board na casa matriz ou os acionistas

No momento da demissão ou da aposentadoria compulsória, sobrevêm a desilusão, a surpresa e o desencanto provenientes da ruptura do contrato narcisista (AULAGNIER, 1975, p.150)<sup>6</sup> por parte da instituição. Ela, de forma arbitrária e unilateral exclui o sujeito que perde a esperança no futuro e as referências que lhe garantiam um mínimo de sustentação. O sentimento de desamparo e a ferida no narcisismo demandam atenção e cuidados de profissionais habilitados até que possam desenhar o futuro, podendo incluir a volta ao mundo corporativo.

Os que estavam resignados, aparentemente permaneciam da mesma forma, revelavam certa apatia e desesperança quanto à possibilidade de conquistar sua independência e com isso buscar relações mais saudáveis com o trabalho, com os pares, superiores hierárquicos, colaboradores e com a organização.

Há algum tempo venho questionando se o sofrimento nas empresas (e por ocasião da ruptura do contrato) está associado apenas a fatores intrapsíquicos relativos à constituição do sujeito ou se o mundo corporativo teria se tornado patogênico a partir das transformações ocorridas na forma como o trabalho é realizado e interrompido e nas relações que se estabelecem no interior de sua estrutura.

Questiono-me também sobre as razões que levam o profissional, apesar de tanto sofrimento, desejar retornar o mais rapidamente possível para o mundo corporativo que tanto critica e que o submete a uma relação assimétrica de servidão. Outra questão que emergiu refere-se aos lugares que o trabalho profissional ocupa na economia psíquica do sujeito.

---

<sup>6</sup> Para Aulagnier, o Contrato Narcisista é compreendido como o “pré-investimento do infans pelo meio, como voz futura que ocupará o lugar que lhe será designado”.

Foram essas indagações que me levaram a iniciar o mestrado e esse estudo. Em princípio, retomei Freud – (1930 [1929]) - em *O Mal-Estar na Civilização*, com o objetivo de fazer um recorte cuidadoso de sua construção teórica a respeito da relação do homem com a sociedade e de uma teoria psicanalítica da cultura. Ao fazer esse recorte, pude verificar que as reflexões de Freud sobre a civilização e seu papel na constituição do sujeito estão presentes em toda sua obra, em *Atos obsessivos e práticas religiosas* afirma: “A renúncia progressiva aos instintos constitucionais, cuja ativação proporcionaria o prazer primário do ego, parece ser uma das bases do desenvolvimento da civilização humana”. (FREUD, 1907, p.130)

A seguir, em Rousseau (1989), e Santos (2000, 2006), observei que o conceito de contrato social<sup>7</sup> deixa claro que o homem, para atuar em sociedade precisa se render às convenções que regulam sua conduta e que tais convenções demandam a repressão das pulsões que colocam em risco sua pertinência à comunidade da qual faz parte.

Posteriormente, em Birman (2000), no estudo das referências com relação à psicanálise e as novas formas de subjetivação, foi possível refletir sobre o mal-estar na atualidade e construir uma visão sobre o mal-estar nas organizações.

Em Sennett (1998), analisei as conseqüências que o novo capitalismo e o sistema corporativo vêm acarretando para o homem no trabalho.

Fiz novo recorte na obra de Freud, dessa vez para estudar seus escritos sobre o trabalho psíquico em busca de conceitos que me permitissem analisar

---

<sup>7</sup>O contrato social é o instrumento por meio do qual o povo renuncia ao estado de natureza, ou seja, à liberdade total e à igualdade e cria uma sociedade civil baseada na soberania da maioria ou do Estado, que garante paz, autoridade e justiça. O contrato social é expressão da tensão dialética entre regulação social e emancipação social que se reproduz pela polarização constante entre vontade individual e vontade coletiva, entre interesse particular e o bem comum.

o trabalho como vivência subjetiva e seus lugares no psiquismo do sujeito. Reli o trabalho do luto e o trabalho do sonho como formas de trabalho psíquico, ou seja, como atividade do aparelho psíquico destinada a tratar as excitações pulsionais; reli também, os conceitos de sublimação, reparação e sintoma como possíveis destinos das pulsões que poderão se expressar por meio do trabalho profissional.

Esse percurso me permitiu uma leitura psicanalítica do sistema organizacional e dos processos aí contidos e das relações do homem com seu trabalho nas empresas. Proporcionou-me o embasamento teórico para melhor compreender os fenômenos que venho observando por ocasião da demissão ou aposentadoria dos executivos e exigiu complementação. Foi quando passei a examiná-los, sob o prisma da relação do sujeito com a organização como objeto, de como esta é investida pelo sujeito e de como ela o investe, para o que me apoiei nos conceitos de Aulagnier (1975) sobre o contrato narcisista e de Klein (1921 - 1945)<sup>8</sup> no que diz respeito à posição depressiva e desmame. Só então foi possível conhecer melhor e mais profundamente os fenômenos observados e comunicar minha experiência e a escuta que venho realizando.

Este projeto tem, portanto, como objetivo a análise da representação simbólica do desmame e seus destinos quando da ruptura com a atividade profissional causada por demissão ou por aposentadoria compulsória de executivos que trabalham em organizações empresariais.

Meu interesse refere-se à análise dos processos psíquicos que caracterizam a natureza da relação do executivo com o trabalho desenvolvido em empresas. Esses processos aparecem de forma mais evidente através de

---

<sup>8</sup>Da obra de Melanie Klein, escolhi quatro textos para essa dissertação – (1935) Uma contribuição à psicogênese dos estados maníaco-depressivos; (1936) O desmame; (1937) Amor, culpa e reparação; e (1940) O luto e sua relação com os estados maníaco-depressivos.

sintomas que emergem no momento em que há uma ruptura, em geral, desencadeada pela demissão.

Apresento casos de executivos atendidos ao longo de minha experiência com recém-demitidos e recém-aposentados. Escolhi especialmente histórias nas quais pude observar os sintomas que me proponho a pesquisar e mostram: a natureza da relação que os profissionais tinham com as empresas em que trabalhavam, a forma como foram demitidos, a maneira como lidaram com a experiência da demissão, com a falta do trabalho após a separação e como conseguiram construir uma nova equação de vida pessoal e profissional.

O atendimento por mim realizado tem como referência os conhecimentos e a forma de investigação dos processos mentais próprios da psicanálise e favorece a reorganização da vida psíquica dos profissionais, embora ocorra dentro da instituição e por meio de uma atuação pontual, temporária e sob demanda.

Tenho a intenção de mostrar, como a demissão pode acarretar desorganização, negação da realidade, revolta, resignação ou alívio no profissional que estava em posição de comando na empresa e que a falta do trabalho, após a demissão ou aposentadoria, para esses executivos, além de comprometer a auto-imagem e excluir o sujeito do lugar e posição que ocupava na cultura, costuma promover ansiedade e depressão que requerem cuidados profissionais. Estas questões me levaram a observar que o trabalho ao se constituir em um dos destinos das pulsões no psiquismo do sujeito pode corresponder a um processo sublimatório (FREUD, 1930 [1929]), ou a um processo de reparação (KLEIN, 1921-1945), dos objetos internos, ou ainda a um dos destinos do prazer (AULAGNIER, 1979), como a alienação, o amor e a

paixão. Permitem considerar que se o ambiente corporativo não possibilitar a satisfação das pulsões via sublimação ou reparação, pode gerar sofrimento, levando o sujeito a procurar outras vias para obter satisfação ou a adoecer, expondo o caráter patogênico da organização.

Especializei-me em psicologia organizacional e psicologia clínica, pelo Sedes Sapientiae. Durante trinta e cinco anos de atuação, realizei atividades profissionais como psicóloga em grandes empresas e como consultora em projetos de orientação de empresários e executivos. Isso inclui quinze anos na clínica e treze anos de dedicação ao atendimento de executivos recém-demitidos e recém-aposentados.

As atividades profissionais que exerci na empresa e na clínica tiveram um caráter transformador na minha compreensão da relação do sujeito com o trabalho, do sofrimento psíquico dos profissionais nas empresas e na maneira de conduzir meu próprio trabalho.

A minha forma de investigar as questões relacionadas com o trabalho, no atendimento aos executivos em processos de transição profissional e os resultados da relação que estabeleço com esses profissionais, tem se mostrado efetiva. Essas questões se encontram na intersecção entre diversas áreas de conhecimento, como psicanálise, administração de empresas e de recursos humanos, psicologia social, organizacional e educacional, entre outras. Meu trabalho é sustentado pelos conhecimentos quanto ao que ocorre na realidade da vida corporativa, a experiência de trabalhar com grupos, a consideração para com os fenômenos sociais e, principalmente, a experiência como analisanda e como analista, o que me permite, por meio da escuta,

colocar em evidência o sujeito psíquico e suas vivências na relação com o trabalho e com a separação deste.

O presente estudo foi dividido em dois capítulos principais. No primeiro, **Preliminares da Escuta**, procurei introduzir o assunto e fazer as aproximações teóricas para desenhar o cenário onde ocorrem os fenômenos estudados. Não tive a intenção de fazer uma revisão teórica exaustiva, mas enfatizar a natureza das relações, contratos e destratos praticados hoje nas empresas. Subdividi esse capítulo em duas partes: A primeira trata do **mal-estar na organização**, a partir de uma aproximação teórica do mal-estar do sujeito na cultura e na atualidade, dos processos mentais envolvidos nas relações de trabalho, da importância do trabalho na constituição do sujeito e de evidências empíricas obtidas pela experiência no atendimento a executivos e por pesquisas realizadas. A segunda trata da **demissão: o desmame dos executivos**, em que associo e tomo como referência, para analisar os processos de demissão (separação), o modelo do desmame e aprofundo a compreensão da ruptura do vínculo de fidelidade e do desinvestimento do sujeito pela empresa.

O segundo capítulo refere-se à **Escuta** e aborda **o atendimento aos executivos**; as **características dos executivos atendidos** e os **casos**. Nesse capítulo apresento o trabalho que realizo, a demanda que dá origem a ele, a posição a partir da qual ocorre a escuta, as características dos executivos atendidos e o relato de casos que fundamentam este estudo.

## Capítulo 1. PRELIMINARES DA ESCUTA

### 1.1. MAL-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES

“O caminho da vida pode ser o da liberdade e da beleza, porém nos extraviamos. A cobiça envenenou a alma dos homens... Levantou no mundo as muralhas do ódio... E tem nos feito marchar a passo de ganso para a miséria e os morticínios. Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem nos deixado na penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, emperdenidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem estas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido”.

“Não sois máquinas! Homens é que sois”.

Charles Chaplin em *O último ditador*

### 1.1.1. APROXIMAÇÃO TEÓRICA

O ego poderá ocasionalmente conseguir romper as barreiras da repressão que ele próprio erigiu e recuperar sua influência sobre o impulso instintual, e dirigir o curso do novo impulso de conformidade com a situação de perigo modificada. Mas de fato o ego muito raramente consegue fazer isso: ele não pode desfazer suas repressões. É possível que a maneira pela qual a luta vá ser travada dependa de relações quantitativas. Em alguns casos tem-se a impressão de que o resultado seja imposto: a atração regressiva exercida pelo impulso reprimido e a força da repressão não tem outra opção senão obedecer à compulsão à repetição. Em outros casos percebemos uma contribuição de outra atuação de forças: a atração exercida pelo reprimido é reforçada por uma repulsão proveniente da direção de dificuldades na vida real que atrapalham qualquer curso diferente que poderia ser seguido pelo novo impulso instintual. (FREUD. 1926 [1925], p.177-178).

A psicanálise é, não somente uma disciplina que se dispõe a estudar e investigar os processos mentais do homem, mas que apresenta no próprio contexto de sua teoria a dimensão social. É na cena social que o Homem vai se desenvolver como sujeito para além da cena familiar e se constituir como cidadão.

#### **O mal-estar na civilização**

Embora *O mal-estar na civilização* seja considerada a obra fundamental de Freud para a análise da relação do homem com a sociedade e para a construção de uma teoria psicanalítica da cultura, ao fazer um recorte nos escritos do autor encontrei suas reflexões sobre a civilização e a renúncia ou a supressão das pulsões desde 1905, quando assinala que a renúncia progressiva aos instintos constitucionais, cuja ativação proporcionaria o prazer

primário do ego, parece ser uma das bases do desenvolvimento da civilização humana.

Antes de publicar esse texto, Freud em 1908, afirma que a civilização repousa sobre a supressão dos instintos, tendo em vista que, de modo geral, cada indivíduo renuncia à parte dos seus atributos, à parte do seu sentimento de onipotência ou de suas inclinações vingativas e agressivas e aquele que não o faz, acaba por ser excluído e se excluir da sociedade.

Dois anos depois, Freud retoma a questão na terceira das *Cinco lições de Psicanálise* e considera o homem como esteio e vítima da civilização: é ele que promove, produz e dá sustento à civilização e ao mesmo tempo está submetido à opressão dela e à necessidade de ter suas pulsões reprimidas.

Em 1916 e 1917, Freud introduz o trabalho como recurso do sujeito e da sociedade para desviar as energias sexuais revelando que:

O móvel da sociedade humana é, em última análise, econômico. Como não possui provisões suficientes para manter vivos todos os seus membros, a menos que trabalhem, ela deve limitar o número de seus membros e desviar suas energias da atividade sexual para o trabalho. Em suma, defronta-se com as eternas e primeiras exigências da vida, que nos assediam até o dia de hoje. (FREUD, 1916-1917, p.364-365)

Alguns anos depois (1923 – 1924) – em *As Resistências à Psicanálise – Uma Breve Descrição da Psicanálise* – Freud desenvolve suas reflexões quanto à repressão dos impulsos pela civilização, às possibilidades de sublimação por meio de atividades produtivas e criativas, as quais permitem que o sujeito possa obter satisfação substitutiva dos desejos reprimidos.

Nesse texto Freud enfatizou a existência e a força das pulsões sexuais e agressivas em busca de satisfação. Observou, em seguida, que essas poderiam dirigir-se diretamente a seu destino original ou serem desviadas para

atividades produtivas, artísticas, culturais e intelectuais, que contribuiriam para a satisfação substitutiva do sujeito e para o desenvolvimento da civilização. Esta, por sua vez, para manter os indivíduos unidos, interagindo em sociedade e produzindo, leva à renúncia ou a repressão das pulsões ou ao desvio de seus destinos, gerando sofrimento por um lado e desenvolvimento por outro.

### **O contrato social**

Ao examinar os teóricos do pensamento social, político e jurídico, encontrei conceitos que ampliam e formalizam as observações feitas por Freud. Dentre eles destaca-se o conceito de contrato social desenvolvido por Hobbes, Locke e Rousseau. Para estes autores o contrato social é a metáfora fundadora da racionalidade social e política da modernidade ocidental, que estabelece que a ordem social é um direito sagrado que serve de base para todos os demais. Tal direito não advém da natureza, ele surge de convenções estabelecidas entre homens livres. O contrato social é, portanto, a expressão de uma tensão dialética entre regulação social e emancipação social que se reproduz pela padronização constante entre a vontade do indivíduo e a vontade da coletividade, entre o interesse particular e o bem comum. As leis civis estabelecidas pelo contrato social sustentam, dirigem e comandam as paixões e os interesses pessoais dos seres humanos na sociedade contemporânea, que evidencia um lado límpido de promessas sem precedentes e um lado obscuro de excessos e faltas irreversíveis. O contrato social justifica o estatuto e o mal-estar do sujeito na modernidade e constitui o sujeito como cidadão.

## O mal-estar na atualidade

Ao realizar nova leitura de o *Mal-Estar na Civilização*, de Freud, Birman (2000, p.17) pondera: “o que está em questão é mais um esforço para circunscrever o mal-estar do sujeito na modernidade, do que a relação insuperável entre os pólos da pulsão e da civilização”. Para o autor era o estatuto do sujeito no mundo moderno o que instigava Freud em suas indagações ainda hoje perturbadoras.

Birman (2000), considera que não se pode falar em mal-estar sem fazer menção ao sujeito, uma vez que o mal-estar é subjetivo; contrapõe-se a um bem-estar e é fonte de sofrimento. Afirma que vivemos em um ambiente perturbado e conturbado, para o qual não dispomos de instrumentos interpretativos suficientes que possam tratar com a rapidez dos acontecimentos. Propõe repensar os fundamentos da leitura que fazemos da subjetividade, considerando os novos desafios que surgem, e nos estimula a pensar nos destinos do desejo na atualidade, uma vez que estes nos permitem circunscrever o campo do mal-estar contemporâneo.

Birman considera que a subjetividade construída nos primórdios da modernidade tinha seus eixos constitutivos nas noções de interioridade e reflexão sobre si mesmo. E o que agora está em pauta é uma leitura da subjetividade em que o autocentramento se conjuga de maneira paradoxal com o valor da exterioridade. Com isso, acredita que a subjetividade assume uma configuração na qual o olhar do outro no campo social passa a ocupar uma posição estratégica na economia psíquica do sujeito.

Nesta perspectiva, Birman (2000, p.24), traz as formulações de Lasch e Debord sobre a existência de uma *cultura do narcisismo* e da *sociedade do*

*espetáculo*, que considera instrumentos teóricos para que se possa realizar uma leitura das novas formas de subjetivação na atualidade. Argumenta que “os destinos do desejo assumem, desta forma, uma direção marcadamente exibicionista e autocentrada, na qual o horizonte intersubjetivo se encontra esvaziado e desinvestido das trocas inter-humanas”.

Para Birman (2000, p.25), o que caracteriza a subjetividade na cultura do narcisismo é a impossibilidade de poder admirar o outro em sua diferença, já que não consegue se descentrar de si mesmo. Voltado completamente para si mesmo, o sujeito da cultura do espetáculo encara o outro apenas como um objeto para seu usufruto. Dessa maneira, “o sujeito vive permanentemente em um registro especular, em que o que lhe interessa é o engrandecimento grotesco da própria imagem”. O outro pode ser eliminado quando não mais servir para o gozo do sujeito.

A partir dessas considerações, pode-se dizer que as formas de sofrimento manifestadas pelos sujeitos são indissociáveis das transformações que remodelam o campo social.

O mal-estar contemporâneo é feito da desregulamentação, do excesso de liberdade individual; é fruto do excesso pulsional e da fragilidade de simbolização. Dessa maneira, as condições atuais do mal-estar na civilização dizem respeito ao vazio existencial produzido pela destruição da narrativa: o sujeito contemporâneo está à mercê da solidão e do vazio. No quadro da atualidade predominam as modalidades de sociabilidade em que a subjetividade articulada à historicidade humana não é mais valorizada e, conseqüentemente, as mediações simbólicas e regulações narcísicas vão desaparecendo. O movimento da historicidade humana se constrói num eixo

temporal a partir do presente, avaliando o passado e projetando-se no futuro. É essa narrativa, esse enredo dominante, por meio do qual somos inseridos na história, que parece ter sido destruída. O universo simbólico para onde o sujeito se remetia não lhe serve mais de suporte.

Diante do desamparo, o sujeito contemporâneo abre mão de seu bem maior: a liberdade. Pois em troca de uma segurança ilusória ele se oferece como escravo. Essa posição de servidão caracteriza uma condição de extrema miséria psíquica, na medida em que o sujeito está inserido na proteção da onipresença narcísica, no registro do ego ideal e não arrisca o imprevisível, ou seja, não se aventura na experiência da castração. Ele se submete a seus iguais, em laços sociais tecidos segundo a lógica da verticalidade e diante das angústias que surgem no exercício do desejo sujeita-se ao conforto da posição masoquista.

Sob esse prisma, a experiência de submissão ao outro nos remete outra vez à questão do pai, ou seja, o lugar do pai nessa experiência tem o teor de o grande fiador transcendental de sua existência, uma instância divina, onipotente que o sujeito acometido pelo pânico, supõe ser a única capaz de sustentar sua vida contra os perigos inimagináveis que a ameaçam.

Paralelamente, o mundo moderno instituiu a defesa maníaca como modo de vida, vivendo-se tudo com voracidade, às pressas, sem tempo de sentir e de refletir, com a negação cotidiana dos perigos e das ameaças, principalmente, das que nós próprios fabricamos, procurando exercer controle sobre tudo e sobre todos como forma de reparar antecipada e obsessivamente toda perda e todo dano, tornando tudo substituível e descartável para que uma eventual perda não seja muito dolorosa.

Segundo Aulagnier (1975), o sujeito faz sua entrada no mundo do desejo pelo viés do inconsciente do outro; a partir disto, seu próprio desejo precisa constituir-se como resposta - como aceitação ou como recusa de assumir o lugar que o inconsciente do outro lhe designa. Ou seja, a realidade é regida pelo desejo dos outros e está formada pelo conhecimento outorgado pelo saber dominante de uma cultura, que resulta no contrato social. Por isso, haverá exclusão do indivíduo se ele não conseguiu sua inclusão no consenso da sociedade. O contrato social antecede o contrato narcisista.

### **O contrato narcisista**

O contrato narcisista tem como signatários a criança e o grupo. Para Aulagnier (1975), o investimento da criança pelo grupo antecipa o investimento do grupo pela criança. Desse modo, como contrapartida do investimento que a criança faz no grupo e em seus modelos, ela exige que lhe seja assegurado o direito de ocupar um lugar independente do veredicto parental; que lhe seja oferecido um modelo ideal que os outros não possam renegar sem renegar as leis do meio; que lhe seja permitido guardar a ilusão de uma pertinência atemporal projetada sobre um meio e sobre um projeto do meio, que seus sucessores deverão retomar e preservar. Aulagnier considera que o sujeito está incluído numa teoria sobre os fundamentos do social: Ele avalia a realidade do mundo tal qual ela lhe aparece, a partir da imagem ideal favorecida por sua teoria. O conjunto real só pode se preservar enquanto a maioria dos sujeitos investe um mesmo meio ideal.

Isto é, um meio no qual o sujeito possa se projetar no lugar de um sujeito ideal. O sujeito ideal não é idêntico ao ego ideal ou ao ideal de ego: ele se refere ao sujeito do grupo, isto é, à idéia de si mesmo que o sujeito pede ao grupo como conceito que o designa como um elemento pertencente a um todo que o reconhece como uma parte dele. (AULAGNIER, 1975, p.150)

Para a autora, a ruptura do contrato narcisista pode ter conseqüências diretas sobre o destino psíquico da criança, caso parta do casal parental ou do meio. Quando parte do casal parental pode atuar, embora sempre traumática, como fator indutor da psique, à semelhança do desmame primordial. Quando a situação resulta de uma ruptura do contrato pelo meio, o sujeito vive a experiência da exclusão, perde o suporte oferecido pelo grupo a uma parte de sua libido narcísica, perde a esperança no futuro e as referências que lhe garantiam um mínimo de sustentação frente à precariedade de suas verdades e tem seu narcisismo ferido e a necessidade de tratá-lo para prosseguir.

No momento em que o Eu descobre o extra-familiar [...] que lhe confira direito de cidadania entre seus semelhantes, ele só pode encontrar um veredicto que lhe nega este direito, propondo-lhe um contrato inaceitável, pois respeitá-lo implicaria a renúncia, na realidade de seu tornar-se, a ser qualquer outra coisa que não uma mera engrenagem sem valor, a serviço de uma máquina, a qual não esconde sua decisão de explorá-lo ou excluí-lo. (AULAGNIER, 1975, p.153)

Para a autora este veredicto vem reforçar o que na relação do Eu com o casal tinha sido percebido como recusa de toda autonomia. Construir uma identidade entre repressão social e repressão psíquica, entre exploração econômica e apropriação pela mãe do pensar da criança é um absurdo. Porém devido ao fato de que a criança começa por projetar na cena social o padrão de sua problemática familiar, ela pode ver inscrever-se nesta cena a ratificação de uma mesma dialética, na qual ela se encontrará duplamente aprisionada. O contrato narcisista é onipresente, é o espaço no qual o Eu deve constituir-se, tem a função específica de tornar possível uma conjugação do tempo futuro compatível com a conjugação do tempo passado, ou seja de uma narrativa que dê sentido e estructure a história do sujeito. A autora define projeto identificatório

como a autoconstrução contínua do Eu pelo Eu, necessária para que esta instância possa se projetar num movimento temporal, de que depende a existência do Eu. O acesso à temporalidade e à historicidade é inseparável. Portanto, a entrada em cena do Eu é, simultaneamente, a entrada em cena de um tempo histórico. O Eu constituído, designa por definição, o Eu capaz de assumir a experiência da castração. A imagem de um Eu futuro se caracterizará pela renúncia ao atributo de certeza. Ela só pode representar o que o Eu espera tornar-se. Esta esperança não pode faltar a nenhum sujeito, e mais do que isso, ela deve designar seu objeto numa imagem identificatória valorizada pelo sujeito e pelo meio. Tal imagem se constitui em dois tempos: no momento em que a criança pode enunciar – “quando eu for grande eu...” – e, posteriormente o enunciado será completado por – “eu serei (médico, advogado, etc.)...” – Isso pressupõe que o Eu pode reconhecer e aceitar uma diferença entre o que ele é e o que gostaria de ser. A aceitação só será possível se o encontro com um saber sobre a diferença que separa os dois for acompanhado pela oferta de um direito de esperar um futuro. Esse futuro é ilusório, mas o discurso do meio deve oferecer a segurança não-ilusória de um direito de tornar-se que o Eu reivindica.

Uma vez o Eu constituído, a angústia ressurgirá sempre que as referências identificatórias oscilarem. Nenhuma cultura pode proteger o sujeito contra o perigo dessa oscilação, da mesma forma que nenhuma estrutura pode preservar o sujeito da experiência de angústia. Pode-se, entretanto, sustentar que na estrutura familiar, bem como na social, existem formas particularmente ansiogênicas e particularmente aptas a induzirem no sujeito reações psicóticas ou comportamentos que se aproximam delas.

## **Alienação**

Para Aulagnier (1979), alienar é transferir para o outro o domínio de nosso pensamento e a alienação é um dos destinos que o conflito identificatório (conflito no interior do Eu e entre o Eu e seus ideais) pode impor ao Eu.

Alienar o próprio pensamento à ideologia identificatória proposta e defendida por um outro [...] implica em primeiro lugar, o desinvestimento do próprio projeto e dos próprios ideais identificatórios, o que conduz inevitavelmente ao desinvestimento do tempo futuro, em proveito de uma idealização maciça de um projeto supostamente já realizado pelo outro. (AULAGNIER, 1979, p.13)

Para a autora, os desejos de alienar e de auto-alienação visam à exclusão de dúvida, de conflito e de sofrimento; “têm como fonte a esperança de tornar menos freqüente e menos dramática, a experiência da dúvida e do conflito resultante entre o Eu e seus ideais”. (AULAGNIER, 1979, p.14) A alienação consiste numa terceira saída para o conflito identificatório que se situa entre a resposta neurótica e a resposta psicótica. O sujeito aliena em razão de sua dificuldade de suportar o conflito e porque a realidade que ele encontra o confronta com injunções absurdas e paradoxais e demandas cuja desmedida torna impossível outra resposta.

Segundo Aulagnier (1979), o sonho e a esperança de uma via que, ao abolir toda a situação de conflito, aboliria também toda a causa de sofrimento é partilhada por todo sujeito. Daí pode-se pensar que o estado de alienação representa o extremo limite que pode alcançar o Eu na realização deste desejo e que mais um passo nesta direção implicaria a morte efetiva do pensamento e, portanto, do próprio Eu.

Considera que o estado de alienação do Eu se apóia em dois suportes essenciais: uma idealização maciça daquele que exerce para ele a função de força alienante e que é, portanto, o suporte do desejo de alienar, e a retomada pelo sujeito alienado deste mesmo desejo e desta mesma função em relação aos outros, mas agora enquanto adepto, combatente, acólito, de uma “causa”, e ele atribui ao poder alienante a capacidade de demonstrar e de garantir sua verdade, supremacia e “bondade”. É sempre em nome de uma “boa causa” que se aliena o pensamento, o próprio e o dos outros.

A alienação não pressupõe sempre uma patologia preexistente [...] a alienação pressupõe a idealização da força alienante pelo sujeito e também por vários outros: ela não é, portanto, jamais um fenômeno individual. O excesso de idealização necessária à capitulação do pensamento a um estado de alienação, induzido pelo pensamento de um outro, exige o somatório de um número de idealizações singulares efetuadas sobre um mesmo sujeito. (AULAGNIER, 1979, p.35)

O alienado desconhece totalmente o que ocorreu com seu pensamento.

### **O trabalho como vivência subjetiva**

Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional e para os relacionamentos humanos a eles vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade. (FREUD, 1930 [1929], p.99)

Freud enfatizou a existência e a força das pulsões sexuais e agressivas em busca de satisfação. Essas poderiam dirigir-se diretamente ao seu destino original ou serem desviadas (sublimadas) para atividades produtivas, artísticas, culturais e intelectuais, que contribuiriam para a satisfação substitutiva do

sujeito e para o desenvolvimento da civilização. Poderiam também ser repelidas ou mantidas no inconsciente (recalcadas); ou ainda gerarem doença.

A civilização, para manter os indivíduos unidos, interagindo em sociedade e produzindo, demanda a renúncia ou a repressão das pulsões ou o desvio de seus destinos, gerando sofrimento por um lado e desenvolvimento por outro.

O trabalho se constitui em um dos possíveis objetos de sublimação. No entanto, o trabalho pode também ser um meio de reparação de objetos internos e se desenvolverá como reparação amorosa ou reparação maníaca.

À semelhança da sublimação, a reparação também depende estreitamente do contexto social como meio de lhe fornecer direções e de canalizar os esforços empreendidos. Klein (1921-1945, p.346-385) descreveu a reparação como força de impulsão criadora e a sublimação como um mecanismo aparentado ao da reparação na medida em que, nos dois casos, o processo pulsional em jogo é derivado para atividades a que a sociedade confere grande valor, com a única diferença, porém, de que no primeiro caso o acento incide sobre a noção de distribuição quantitativa da libido, ao passo que no segundo a ênfase recai sobre as relações de objeto. Na medida em que a reparação é uma tentativa de remediar os efeitos das fantasias destruidoras sobre o objeto de amor, ela também está ligada à idéia de destruição.

A reparação pode ser incluída no termo sublimação. A reparação não é, portanto, o simples resultado da libido dessexualizada e derivada para outros objetivos. Apresenta-se, pelo contrário, como a mobilização das tendências libidinais no contexto de uma relação de objeto (sobretudo objeto interno) que visa opor-se às tendências agressivas.

O trabalho é, portanto, fundamental ao Homem porque possibilita o desvio dos impulsos para uma atividade produtiva que deve gerar satisfação e prazer; permite a reparação dos objetos internos; favorece o reconhecimento do sujeito pelo outro e a obtenção de recursos para que possa construir sua história e atender às suas necessidades. Ou seja, ao mesmo tempo em que constitui o Homem como sujeito, o constitui como cidadão.

### **1.1.2. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS**

Pessoas psicologicamente perturbadas podem ter um desempenho perfeitamente normal em organizações com estrutura e liderança sadias. Em contrapartida, profissionais perfeitamente sadios e ajustados, ao trabalharem em organizações regressivas, com estrutura e liderança inadequadas, podem rapidamente regredir e adotar comportamentos doentios. (KERNBERG, 2000, p.235)

#### **A Experiência**

O mal-estar do sujeito na atualidade parece inegável. As convenções estabelecidas pelo contrato social mudam com frequência e interferem no investimento do sujeito pelo grupo e deste no sujeito, modificando também os lugares que o grupo pode reservar para o sujeito e, como consequência, os termos do contrato narcisista.

A empresa onde o sujeito realiza seu trabalho é um ambiente que a um só tempo é consequência do mal-estar na atualidade e a principal fonte das angústias que resultam no mal-estar na organização.

A forma como o trabalho está organizado, a relação que possibilita com o tempo e espaço, os critérios e métricas utilizados para a avaliação de resultados e produtividade, as regras que orientam as relações interpessoais e grupais e, as relações com o empregador, mudam a todo o tempo e impedem que o sujeito construa uma narrativa própria, baseada em suas experiências e nas convenções estabelecidas no contrato social que lhe dá o estatuto de cidadão.

Nos dias atuais, em que predomina a sociedade do espetáculo e do narcisismo, o autocentramento que se conjuga paradoxalmente com o valor da exterioridade e a eliminação do outro, se este resiste e faz obstáculo ao gozo do sujeito, impõe-se como uma banalidade. É exatamente isso que se pode perceber com os executivos que demitem e são demitidos por razões de ordem política, de conflito com aqueles a quem servem ou por impedirem o gozo de seus superiores imediatos ou de seus pares.

Os executivos que atendo e que estão submetidos à ideologia do mundo corporativo e às suas regras, são simultaneamente agentes e pacientes dos processos que promovem o mal-estar na empresa e as separações dele decorrentes.

A realidade organizacional construída por empresários e acionistas orientados pelos gurus (sujeitos de suposto saber), detentores do conhecimento dominante em nossa cultura, é regida pelo desejo desses que criam as teorias e dirigem as práticas estabelecidas para tratar com as pessoas, contratá-las e demiti-las, incluí-las ou excluí-las da cultura corporativa.

Quando o sujeito é eliminado do mundo corporativo, ele perde a referência da realidade do grupo em que estava inserido, ou seja, a condição de sujeito ideal designada pelo grupo. O sujeito, entretanto acaba por aceitar o contrato, uma vez que, ao atender suas exigências e executar os projetos do outro, espera o engrandecimento de sua imagem, o sucesso e o poder prometido.

Minhas experiências me levam a observar que a partir da inserção do sujeito no mundo corporativo, no começo da era industrial, o contrato narcisista se renovava inicialmente, na promessa de sucesso, riqueza, status e poder que garantiam ao executivo um lugar privilegiado no meio em que vivia, em troca de dedicação, lealdade e exclusividade para a empresa contratante. Pode-se dizer que a promessa se traduzia assim: “Você terá casa, comida e roupa lavada e eu cuido de sua saúde, carreira e finanças, em troca disso você se mantém fiel a mim e aos meus interesses”. A promessa era de um vínculo eterno: “Estaremos juntos até que a morte nos separe.” O executivo ideal era aquele que sabia obedecer e agradar seu superior hierárquico. Era o submisso que se moldava às demandas da empresa e a tomava como sua: “Vestia a camisa”.

Esse contrato foi rompido unilateralmente e de forma arbitrária pela empresa, em meados dos anos 70, quando tiveram início as grandes reengenharias que visavam ao aumento da produtividade, redução de custos e condições para a competitividade. Nessa época surgiu, no mercado americano, a atividade de *outplacement*, como forma de auxiliar os demissores a “pôr para fora” os profissionais que, em razão das mudanças ocorridas no mundo corporativo, eram considerados dispensáveis pelos seus superiores hierárquicos. Com a ruptura do contrato narcisista, os executivos precisaram

lidar com a separação, perderam suas referências e as ilusões quanto a um futuro. Ganharam a consciência do desamparo, de que estavam alienados no desejo do outro, identificados com a ideologia corporativa, ou resignados, ou ainda em grande sofrimento e que deveriam conquistar sua autonomia.

A partir de então, novo contrato foi estabelecido. Neste, as promessas de sucesso, status, poder e muito dinheiro estavam condicionadas a metas ambiciosas a serem atingidas pelo executivo a qualquer preço, do contrário haveria a ameaça da demissão. Os cuidados com a carreira, saúde e finanças, antes sob a tutela da empresa, foram entregues a seu próprio dono, que preso a uma relação de dependência não aprendeu a fazê-lo. Os novos termos do contrato eram: "Você atinge as metas propostas e eu te pagarei um bom salário, bônus e ações da empresa, proporcionais aos resultados financeiros que você conseguir." A promessa era de um vínculo temporário, porém apaixonado: "Que seja infinito enquanto dure. Permaneceremos juntos enquanto você atingir as metas estabelecidas. Até que a vida nos separe." A empresa enquanto objeto investiu o executivo e foi por ele investida. Ofereceu-lhe novo lugar na cultura, o lugar do empreendedor bem sucedido, agressivo, independente, que se conhece e busca o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o lugar do executivo globalizado que faz negócios internacionais, pratica esportes e faz *check-up* todos os anos, como o sujeito que faz parte da cultura do narcisismo e da sociedade do espetáculo.

Mais uma vez, porém, o contrato foi rompido de forma unilateral e arbitrária e não há nova promessa. Fica evidente o poder do mais forte. O executivo percebe que mesmo cumprindo as exigências do contrato estabelecido e atingindo os resultados esperados, não tem segurança e pode

ser demitido a qualquer momento, basta para tanto que a empresa seja vendida, comprada ou que desloque suas operações para outro país, ou ainda, resolva considerar o executivo como elegível à aposentadoria, em geral aos 55 anos, e lhe ofereça um programa de apoio ao *retirement*<sup>9</sup>. Prevalece no trabalho a instabilidade, desconfiança e insegurança que contribuem para gerar defesas maníacas e alienação. O executivo tem “prazo de validade” e precisa construir nova atividade profissional antes que a atual termine. Os mais jovens e inexperientes são objetos do desejo das grandes corporações que não hesitam em desenvolver “ferramentas” e “técnicas” de sedução para retê-los em seus quadros conforme seus interesses.

Nesse cenário, a empresa deveria não somente propiciar ao sujeito a solução de seus problemas de sobrevivência, canalizando e regulando a satisfação de suas necessidades e desejos, mas também, ter funções mais profundas na constituição e na manutenção da saúde mental, ajudar os indivíduos na luta contra as ansiedades psicóticas e oferecer-lhes oportunidades e canais para a solução de seus problemas afetivos. O que se observa, porém, é que a empresa passa a ser fonte dessas ansiedades e a promover sofrimento psíquico, adquirindo, portanto, caráter patogênico, atuando como força alienante.

Observo que o executivo vive experiências paradoxais promovidas pela realidade organizacional que, a meu ver, é ansiógena e patogênica; tenta confrontar o conflito e é excluído do mundo corporativo ou permanece nele em sofrimento, correndo o risco de desenvolver respostas neuróticas ou psicóticas, dependendo de sua constituição psíquica, necessidades, demandas e desejos.

---

<sup>9</sup> Nome que se utiliza, nas empresas, para designar a “retirada” do profissional do mundo corporativo por ocasião da aposentadoria.

Por outro lado, a queixa constante de que tem seus projetos adiados como consequência da vida corporativa e o pulsar de sua demanda de conhecimento e desejo de investigação (epistemofilia) exercem pressão submergindo o sujeito aos afetos de angústia, de ansiedade e à depressão.

A alienação se constitui em uma das vias a que pode recorrer o executivo, quando desenvolve resposta marcada pelo compromisso que efetua a atividade de pensar com a ideologia dominante no mundo corporativo – de um lado, reduz ao máximo a angústia e o sofrimento psíquico e, de outro, recorre a certo número de mecanismos que são a prova de tal irrealidade e “loucura” do pensamento que para o observador atento, não ficam nada a dever à psicose. Cabe destacar que o executivo em questão, ao se alienar, também exerce a função de alienante do grupo que está sob seu comando.

### **Pesquisas realizadas**

Nos últimos 13 anos, tenho me dedicado a atender executivos que foram demitidos e receberam do ex-empregador como benefício de saída assistência psicológica para suportar o processo de separação e transição. No decorrer desse período, com o objetivo de consolidar a experiência e os conhecimentos quanto ao mundo corporativo na contemporaneidade, a demissão, a transição e a carreira profissional, realizei inúmeras pesquisas em que foi possível observar que um número considerável desses profissionais estava em estado de alienação. Estes alienavam seu pensamento à ideologia dominante no sistema corporativo e atuavam como alienantes de seus colaboradores. Ao perceberem que estavam submetidos aos ideais da empresa, manifestavam grande surpresa e consternação, o que corrobora as observações feitas por Aulagnier sobre o estado de alienação acima descrito.

Em pesquisa (GIULIESE; BRUNO, 2006) realizada com 40 presidentes (no exercício do cargo) que atuavam em empresas nacionais e multinacionais, tive como objetivo a análise do contexto em que viviam. Enquanto respondiam às questões estruturadas da pesquisa, demonstravam preocupação em atenderem ao que eles consideravam a resposta ideal para um profissional de seu nível, porém, quando abríamos um canal para uma conversa mais íntima, que não envolveria registro, pude reconhecer o desconforto e sofrimento psíquico, que apareciam sob a aparente certeza de suas afirmações, mas dos quais eles não tinham consciência.

Nessa pesquisa, pude perceber que, em geral, presidentes de empresas, quando estão no exercício de suas funções, se esforçam para agir e conversar de forma politicamente correta, “*by the book*”, evidenciando forte objeção em expor dúvidas e dificuldades. Alguns se posicionam como se fossem pré-formatados; constroem um personagem, falam dos assuntos da moda, como inovação, inclusão e responsabilidade social, transparência, gestão por projetos e processos, foco nas pessoas e comprometimento. Parecem estar alienados no desejo do outro, repetindo fórmulas e padrões pré-estabelecidos sem elaborar suas próprias convicções: como os convertidos a uma religião, pregam “dogmas de fé” e esperam que se atenderem as “Leis de Deus” (acionistas), terão o “Paraíso” (sucesso, dinheiro, segurança, etc.). Muitos atuam como se estivessem numa competição: manifestam interesse em apresentar os melhores resultados (em conformidade com as abordagens feitas pelos teóricos do assunto – os gurus) e em atender às possíveis expectativas do mercado e das empresas. Muitas vezes falam em tese ou, representam um personagem ideal. Outros, por sua vez, deixam claro o

desencanto ou a resignação com a vida corporativa, principalmente aqueles que dirigem grandes multinacionais globais<sup>10</sup>. Afirmam que têm pouca ou nenhuma autonomia e que se sentem como “zeladores” das empresas que representam no Brasil. Este sentimento vem à tona quando relembram do constrangimento em terem que pedir autorização da Matriz para quase tudo, até para participarem de entrevistas com a mídia ou em pesquisas acadêmicas.

Os que atuam em empresas menores, com mais liberdade de decisão e de determinarem suas agendas, mostram-se mais independentes e realizados. Com isso, mantêm o desejo de trabalhar por conta própria e parecem cuidar melhor de suas vidas profissionais (normalmente ao se desligarem da empresa já têm planos estruturados de continuação de carreira, reserva financeira e outras fontes de renda). Acredito que eles percebem com mais clareza a fragilidade de sua posição.

Surge com frequência a questão da segurança, expressa quando se referem ao fato de que a posição que ocupam os expõe muito e os deixa vulneráveis a assaltos e seqüestros. Sentem-se reféns em seus carros, casa e no escritório. Precisam estar sempre alerta e desconfiar de tudo e de todos, pois a qualquer momento poderão ser alvo de algum ataque. Esta questão revela a insegurança e a pressão em que vivem, favorecendo relacionamentos superficiais, formais e distantes, além do aumento de ansiedades persecutórias e tensão. Não se dão conta, no entanto, dos ataques e seqüestros que sofrem seus pensamentos.

---

<sup>10</sup> Empresas que possuem operações estruturadas e padronizadas nos cinco continentes. Em geral são dirigidas por uma equipe multidisciplinar que atua na matriz e define as estratégias e políticas para a Holding, no escritório central e para todas as unidades do mundo. Nas diferentes unidades, o “presidente” é responsável por garantir o cumprimento das políticas, estratégias e metas e dar suporte aos diretores que respondem por áreas específicas (financeira, operacional, comercial, recursos humanos e etc.). Estes por sua vez, têm duplo comando: respondem direta e funcionalmente ao especialista correspondente na matriz ou no continente e administrativamente ao presidente local.

Embora falem do orgulho que sentem em relação à posição que ocupam, a maioria deles não consegue visualizar como poderá dar seguimento à sua carreira. Ficam confusos e ansiosos, procuram “alguém” que lhes diga o que fazer e que aponte o “caminho ideal”. Parece que chegaram ao fim da linha. A maioria deles menciona uma infância limitada por dificuldades econômicas e ao desafio de sobreviver e crescer nesse ambiente. Referem-se também ao estímulo dos pais que se sacrificaram para ajudá-los a estudar e adquirir uma profissão, esperando com isso que eles tivessem uma vida melhor e pudessem protegê-los na velhice. Pode-se observar nesses casos o trabalho como a possibilidade de ascensão social, favorecendo o acesso a recursos que de outra forma não seria possível. Parece tratar-se de uma reparação maníaca que acaba por funcionar como estímulo para a luta e busca do “sucesso” e, justifica parcialmente a submissão ao sistema corporativo, o qual por sua vez os mantém reféns, interfere na qualidade de vida, na sua capacidade de investir e pensar e na possibilidade de obter satisfação com o trabalho.

Muitos deles informam sobre a necessidade de aprimorar as relações interpessoais e as competências voltadas à gestão de pessoas, relatam que os fatores políticos exigem grande atenção e afirmam que utilizam a maior parte do seu tempo gerenciando “egos”, “administrando interesses” e cuidando para “não melindrar” os interlocutores (pares, acionistas, fornecedores). Poucos demonstram ter consciência de si mesmos e da importância de “administrarem” seus próprios “egos”. Têm dificuldade de analisar sua trajetória pessoal e profissional e reconhecer suas escolhas, poucos chegaram a identificar seus limites e perspectivas e poucos têm clara a noção de finitude. Estão voltados para fora e com a vida psíquica limitada.

A globalização, percebida como tendência inevitável, envolve relações matriciais, reuniões virtuais com pares de outros países e a exigência de manter os canais de comunicação abertos a qualquer hora do dia e da noite. Leva o profissional a perder sua privacidade e a trazer os negócios para dentro de casa, interferindo nas relações e rotinas familiares (muitos deles já estão no terceiro casamento). É quase impossível definirem os limites, são chamados a qualquer hora e a expectativa é a de que estejam à disposição da empresa. A globalização e a conseqüente “internacionalização das relações” favorecem a ilusão de que os executivos são indispensáveis, importantes e detentores de grande poder do qual muitas vezes abusam para manter sua posição. Quando tudo cessa por ocasião da demissão ou da aposentadoria precisam “interiorizar as relações” e resgatar o contato consigo, para que possam restaurar os projetos pessoais e buscar novos caminhos.

Alguns desses executivos deixam entrever nas entrelinhas de seus discursos, o medo de serem excluídos, destituídos da posição que ocupam e de perderem o poder e a visibilidade que adquiriram - o que funciona como fator de pressão e opressão para que se mantenham reféns da situação e evitem, a qualquer preço, manifestarem oposição ao sistema.

Quando demitidos, disponíveis no mercado, vivenciam o sentimento de exclusão, o ódio, o desejo de atacar quem consideram responsável por seu sofrimento (o chefe ou seus pares ou a empresa), e o conseqüente medo da retaliação à sua capacidade de trabalhar e possibilidade de recolocação. É comum o temor “paranóide” de que seus chefes ofereçam “más” referências sobre a sua capacidade profissional e conduta no trabalho. Assim, como é comum o desejo de acionar o ex-empregador, exigindo dele a “reparação”

financeira pelo que consideram ter-lhes roubado. Paralelamente, sentem-se impedidos de fazê-lo, uma vez que neste momento (após a demissão) não estão em condições de fazer oposição ao sistema do qual dependem para obter sua reinserção no mercado corporativo.

Manifestam o anseio por ter alguém que os ouça e que os ajude a dar nome ao que sentem, mas temem fazê-lo, por questões de segurança pessoal e profissional. Então podem se fechar num casulo e se mostrar, para o mercado externo (os clientes, fornecedores e concorrentes) e interno (os acionistas, superiores imediatos, pares e os funcionários em geral), como um personagem idealizado e defendido.

Para os que se encontram em sofrimento, as questões que surgem não são aquelas associadas ao aprimoramento das competências para a gestão do negócio ou a liderança, e sim as relativas ao seu “Eu”. Quando estes profissionais enfrentam o processo de auto-descoberta, podem investir em outros objetos e projetos, caso contrário podem negar a realidade e se alienar nas teorias dos gurus ou no desejo do mercado ou adoecer.

Meu trabalho tem me permitido observar que, em um contexto em que os mercados estão cada vez mais “encolhidos”, a competição entre as empresas é mais acirrada, os aumentos de custos não são repassados aos preços dos produtos e as empresas, para manterem suas margens de lucro, promovem a busca intensiva de produtividade. Nesta busca, para ganharem mercado, elas crescem por meio de processos antropofágicos de compra de concorrentes e realizam fusões e incorporações de diferentes culturas e negócios, atingindo diretamente as relações dos empregados entre si e destes com seus empregadores.

A dinâmica dos mercados obriga as empresas e seus dirigentes a promoverem mudanças e reestruturações no menor espaço de tempo possível. Realizam demissões de seus colaboradores com maior frequência e após ciclos cada vez mais curtos de trabalho. Rompe-se o vínculo ideal de fidelidade e lealdade a partir do empregador, aumenta a relação de dependência e subordinação, instaura-se o medo da perda da segurança oferecida pela relação de emprego e sobrevêm frustrações mais constantes e angústias com relação ao presente, aparentemente sem alternativas, e ao futuro, absolutamente imprevisível, o que exige a revisão das expectativas idealizadas.

As pesquisas que venho realizando nos últimos cinco anos com executivos recém-demitidos (GIULIESE, 2002-2006) têm revelado que as atividades dos profissionais nas empresas são acompanhadas por pressões e opressões cada vez mais intensas, que acarretam sofrimento psíquico e físico, perda da auto-estima e redução do desejo de empreender e criar, diminuindo dessa forma a possibilidade de os mesmos obterem satisfação e realização por meio do trabalho. Assim, as funções pensar, investir e criar podem ser seriamente afetadas. A atividade profissional parece ser desenvolvida cada vez mais a serviço e no lugar do desejo do outro – patrão, chefe, mercado - e cada vez menos em consonância com a subjetividade daquele que trabalha e acaba por viver numa relação assimétrica alienado no desejo do outro.

Os executivos que atendo e que estavam resignados ou em sofrimento na empresa onde atuavam, têm referido como fonte de angústia no trabalho (a dialética), a dificuldade de lidar com os paradoxos a eles impostos, como promover mudanças e atingir as metas estabelecidas pelo corpo diretivo da

empresa (do qual são parte atuante), sem gerar sofrimento físico e mental em seus colaboradores e sem comprometer a própria “qualidade de vida”. Some-se a essa dificuldade a de manter a coerência entre o discurso da transparência e a sensibilidade para com as diferenças, quando o que se procura são respostas prontas e genéricas ou desempenhos padronizados. Manifestam também dificuldade de conciliar suas agendas (compromissos, anseios, intenções) com a do superior imediato e de compor equipes comprometidas e motivadas quando não têm posições claras sobre o que pode e vai acontecer a seguir. Consideram impossível manter a coerência entre sonhos e projetos pessoais e as demandas da organização, pois enquanto buscam soluções duradouras, colaboração e adesão, diferencial competitivo e valor agregado<sup>11</sup>, a organização, para fazer frente às demandas do mercado, está envolvida com o imediatismo e o curto prazo e a competitividade e obtenção de resultados a qualquer preço, a comoditização<sup>12</sup> dos talentos e a redução de preços dos serviços (cada vez mais descartáveis, baratos e iguais). Parece que o valor e o conhecimento estão no serviço e no produto e não naquele que os realiza.

Paralelamente, as relações com os colaboradores também têm se constituído em importantes fontes de angústia, uma vez que se torna inviável cuidar do outro e respeitá-lo, em ambiente em que prevalece a manipulação das relações e a sedução como formas de atingir os objetivos e atender a interesses específicos. Referem-se a processos de assédio e infantilização das

---

<sup>11</sup> Contribuição do profissional que acrescenta melhoria e produtividade aos resultados técnicos e financeiros da organização. Em economia refere-se ao valor de uso de um bem ou valor de troca que decorre de sua raridade.

<sup>12</sup> Transformação das pessoas em commodities, ou seja, em bem consumível, em produto básico, primário, passível de classificação segundo padrões internacionais como o trigo, açúcar e café.

relações, como fatores que promovem angústia e impedem a constituição de vínculos genuínos e éticos.

Finalmente, apontam o permanente estado de frustração e violência a que se submetem, tendo que abrir mão do seu jeito de ser, de seus sonhos e desejos para manterem a posição e o poder na empresa.

Mesmo atingindo as metas acordadas e atendendo rigorosamente aos termos do contrato de trabalho, na expectativa de obterem a segurança eterna, sucesso e poder prometidos, esses profissionais assistem impotentes à ruptura do vínculo de fidelidade por parte do empregador, que os devolve ao mercado com remotas possibilidades de encontrarem novo emprego de nível similar ao anterior. Por outro lado, as razões das demissões, cada vez mais envolvem questões de poder e relacionamento contidas nos processos de fusão e aquisição, em que é comum: a escolha dos principais gestores ser definida pelo comprador ou por aquele que detém o poder sobre a carteira de clientes; a permanência dos que aceitam imediatamente as novas regras do jogo; a contratação de colaboradores de confiança provenientes de antigas relações de emprego e a exclusão daqueles que questionam ou eram da confiança dos antigos gestores.

Este cenário contribui, mais uma vez, para que se verifique o caráter patogênico das organizações, das relações que nelas se estabelecem e evidenciam como os executivos permanecem ligados em um vínculo infantilizado que os desapropria de si mesmos e de suas capacidades promovendo o aumento da experiência de desamparo e a dificuldade de separação do objeto investido e de renúncia.

## O mal-estar no trabalho

Pensar no trabalho como uma das principais formas de gerar cultura e promover desenvolvimento e satisfação substitutiva, estimula-me a investigar mais detidamente sua função no psiquismo do sujeito. Essa investigação torna-se mais imperiosa a partir da constatação de que a forma como o trabalho está organizado na atualidade – empresas multiculturais, globalizadas, nas quais as relações são predominantemente matriciais – modifica a relação do sujeito com o trabalho<sup>13</sup> e o trabalho propriamente dito<sup>14</sup>, atua como fonte de inúmeras angústias, exige mais investimento de energia psíquica e diminui a satisfação e o sentimento de realização e desenvolvimento.

Esse sofrimento se agrava e chega a favorecer o desencadear de reações doentias<sup>15</sup>, principalmente quando o sujeito, apesar de toda a flexibilidade e esforço de adaptação às novas regras do jogo, de gerar resultados significativos para a empresa e de atuar conforme as exigências, perde temporariamente, a possibilidade de trabalhar, por ser demitido ou aposentado prematuramente.

O que é possível observar nos casos que atendo são relações dos executivos com o trabalho em que predominam processos de reparação maníaca, submissão e alienação; executivos que se encontram resignados e aqueles que experimentam estados de sofrimento psíquico.

O mundo corporativo, da maneira com está estruturado, incentivando o narcisismo, o culto à imagem, a voracidade e os desejos de sucesso e poder,

---

<sup>13</sup> Anteriormente o sujeito escolhia seu trabalho, determinava a forma de realizá-lo e o ritmo que empregaria para fazê-lo. O que permitia a emergência de processos criativos e a auto-realização, além, de promover o reconhecimento da comunidade e o aumento da auto-estima.

<sup>14</sup> Hoje, nas organizações, o trabalho e os processos são pré-estabelecidos segundo as regras definidas pelas “melhores práticas”, que contemplam, fundamentalmente, o aumento da produtividade e a redução de custos, privilegiando os processos e produtos e, desconsiderando o sujeito que as realiza.

<sup>15</sup> Reações depressivas, maníacas e fóbicas, entre outras.

acaba por favorecer o crescimento das pressões internas e externas ao sujeito. Se, por um lado, no início desse processo, a competição e a busca por melhores remunerações e reconhecimento eram fatores que incentivavam e proporcionavam prazer aos envolvidos; por outro, a constante pressão para manter e superar a si mesmo e aos outros, o tempo todo, tornou-se motivo para insatisfação, desgaste, estresse, excesso de preocupação, doenças e sofrimento. Em outras palavras, aquilo que era uma fonte de prazer e realização, objeto de sublimação, passa a ser fonte de angústia e desprazer.

Nos casos aqui apresentados, de executivos que acabam de ser demitidos ou aposentados, observamos: o anseio por obter outra posição executiva igual à anterior; reações de aversão ao retorno à carreira executiva; sonho de retomar os projetos pessoais que foram abandonados ao longo da vida; ambivalência (ficam divididos, vorazes, querendo fazer tudo ao mesmo tempo); adoecer e não conseguir mais trabalhar; anseio por se reencontrar e voltar para a vida corporativa com a esperança de construir relações mais saudáveis com o trabalho na empresa.

No caso da aposentadoria, a condição do sujeito é mais complexa, porque além de ser excluído da empresa, o executivo é excluído da vida corporativa como um todo, muitas vezes prematuramente. Com o fenômeno da “juniorização” das posições, os cargos executivos têm sido entregues com frequência a profissionais cada vez mais jovens, que possuem inúmeros títulos, porém, pouca experiência. Esse fenômeno evidencia a desvalorização da maturidade e da experiência. Isso se torna claro por dois fatores: primeiro porque o plano de previdência privada das empresas estabelece, em geral, o fim da carreira executiva aos 55 anos e segundo porque a gestão dos negócios

vem sendo feita por processos e projetos, cuja atuação está pré-estabelecida e independe da pessoa que o realiza. O profissional aposentado precisa, necessariamente, reescrever sua história para resgatar a esperança em um futuro em que possa encontrar outro tipo de atividade, investir sua energia e afeto e, construir um “novo vir a ser” que lhe restitua um lugar no meio em que vive e a cidadania perdida.

Como consequência, na medida em que o trabalho passa a gerar sofrimento e deixa de ser objeto de sublimação e reparação, o executivo precisa buscar outros destinos para suas pulsões: *hobbies*, atividades artísticas e culturais, outros trabalhos intelectuais, vícios como álcool, outras drogas, atividade sexual e prática de esportes desenfreados, ou então o sujeito somatiza e desenvolve as chamadas síndromes de “*burnout*”, síndrome do pânico, entre outras.

*Burnout*, ou síndrome de esgotamento profissional, é uma condição de sofrimento psíquico relacionada com o trabalho que tem sido objeto de estudo de médicos e psicólogos em razão do crescente aumento do número de profissionais que a apresentam. Está associada com alterações fisiológicas decorrentes do estresse, ao abuso de álcool e drogas e a transtornos típicos do excesso de ansiedade e à depressão, além de ter implicações socioeconômicas. *Burnout* significa queimar até a exaustão, indica o colapso que sobrevém após a utilização de toda a energia disponível. Caracteriza-se por: exaustão emocional (fadiga intensa, falta de forças para enfrentar o dia de trabalho e sensação de estar sendo exigido além de seus limites); desumanização ou cinismo (distanciamento emocional das pessoas com quem trabalha, contatos impessoais e desprovidos de afetividade, rispidez e ironia) e

diminuição da realização pessoal (que se expressa por sensação de falta de perspectivas, frustração constante e sentimentos de incompetência e fracasso). Outros sintomas que se apresentam com frequência são a insônia, dificuldade de concentração, alterações de apetite e irritabilidade. O *burnout* integra a lista de doenças profissionais e relacionadas ao trabalho (ministério da saúde, portaria 1339/1999) e está classificada sob o código Z73.0.

A Síndrome do Pânico ou transtorno do Pânico (TP), ou ansiedade paroxística episódica, figura no grupo de transtornos de ansiedade e é definido, em psiquiatria, como “ataques recorrentes de ansiedade grave (pânico), os quais não são restritos a qualquer conjunto de circunstâncias em particular e que são, portanto, imprevisíveis”. (Breviário de Critérios Diagnósticos do DSM-III-R/American Psychiatric Association (1990, p91-3) e Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à saúde – CID/Organização Mundial de Saúde (1994, p.341-2)).

Segundo a perspectiva psicanalítica, pode-se adotar a hipótese de que o desamparo constitui, para Freud, uma noção metapsicológica capaz de delimitar as bases psicológicas do fenômeno do pânico. Desse modo a noção freudiana de desamparo (*Hilflosigkeit*) permite o entendimento do pânico como uma manifestação clínica do desamparo e como uma das expressões do mal-estar que marca, na atualidade, a relação do sujeito com a cultura. O pânico diz respeito à angústia despertada pelo desabamento da ilusão de um ideal protetor onipotente, que garantia a estabilidade do mundo psíquico. Para evitar a condição fundamental de desamparo e o medo da perda do objeto, o sujeito acometido pelo pânico acaba por ocupar a posição de submissão. É sob esse prisma, que o desamparo se articula com o masoquismo: a pessoa cultua o

outro, submete-se a um outro qualquer, dando-lhe o direito de fazer o que quiser com seu corpo e alma, desde que esse outro o proteja de uma situação de desamparo. O pânico na contemporaneidade é tanto expressão máxima do ponto a que pode chegar o sentimento de desproteção que acomete as pessoas, como é expressão radical da submissão masoquista a que pode chegar o sujeito, como forma de proteção contra as incertezas da vida.

## **1.2. DEMISSÃO: O DESMAME DOS EXECUTIVOS**

A relação que se estabelece entre a criança e a mãe durante o período de amamentação dá forma aos relacionamentos e separações futuras. A separação do sujeito de sua atividade de trabalho no mundo corporativo, em razão de demissão, aposentadoria compulsória, doença ou por escolha própria, repete o modelo do desmame primordial e, segundo Klein (1921-1945), o desmame é sempre traumático.

Todo e qualquer sujeito vivencia, ao longo de sua existência, processos de separação. Um sujeito relativamente saudável, colocado diante da separação, geralmente é capaz de agüentar certa quantidade de ansiedade, frustração, voracidade, inveja, ciúme e ódio. Se o núcleo de uma relação suficientemente boa entre o sujeito e seus objetos está bem estabelecido, o sujeito pode enxergar as conseqüências da separação, elaborar o luto pela perda, enfrentar a culpa pelo dano e trabalhar na reconstrução reparativa da verdade.

Quando o desmame é bem sucedido e o sentimento de culpa verdadeiro estabelecido, a depressão subsequente é definida como a capacidade desenvolvida através dos processos maturacionais normais. A primeira emergência de uma posição depressiva ocorre ao redor do desmame, pois este representa a primeira grande perda, capaz de re-significar a separação que ocorre por ocasião do nascimento. Tem início quando o bebê começa a brincar de deixar cair coisas, o que demonstra sua capacidade em lidar com a perda. O desmame é a separação do corpo a corpo entre a mãe e o bebê, ele é simultâneo à divisão interna que institui o inconsciente.

Anteriormente a Winnicott, Klein (1936) já afirmava explicitamente que o complexo de Édipo, e portanto a formação do superego, começa no desmame.

Em *Projeto para uma Psicologia Científica*, Freud (1950 [1895]) revelou que o bebê não se separa subjetivamente da mãe quando nasce, embora seu corpo se separe do dela. A verdadeira separação ocorre no momento do desmame. Por isso o bebê precisa continuar muito próximo da mãe até que esteja preparado para essa separação. A amamentação no seio parece ser a forma de cuidado do recém-nascido que mais se aproxima da continuidade intra-uterina, ao mesmo tempo em que prepara o bebê progressivamente para o desmame e autonomia.

O bebê percebe o seio, objeto que o satisfaz, primeiramente, como parte dele mesmo e o desmame será para ele como perder uma parte de si mesmo. Daí a importância de que o desmame seja feito progressivamente e de que a relação entre o bebê e a mãe se passe também pela fala e pelo olhar. É preciso pavimentar a estrada pela qual o bebê vai caminhar e fornecer a ele os recursos necessários para poder fazê-lo. Criança e mãe precisam efetivamente se separar.

Grande parte dos executivos que atendo alude ao fato de que sabiam da possibilidade e até da necessidade da demissão, porém lamentam a forma como esta foi feita. Pode-se ler nesse lamento, de um lado, que a separação é sempre sentida como traumática, e de outro, que os demissores não estão preparados para fazer a separação. Pode-se notar também, que a empresa por meio de seus representantes (os próprios executivos), estimula a dependência e a submissão desestimulando, portanto, a autonomia e independência,

impedindo que se pavimente a estrada por onde o executivo vai caminhar e que se forneça a este os recursos necessários para fazê-lo.

Os processos de demissão e desligamento à semelhança do que ocorre no desmame deveriam ser conduzidos progressivamente: com respeito, cuidado, diálogo sobre os acontecimentos, como um preparo para a pessoa ganhar autonomia e assim construir um novo projeto. Daí a importância de os responsáveis pelos processos de separação nas empresas – ou seja, o demissor e o profissional que responde pela gestão de pessoas – considerarem o desastre que pode ocorrer quando uma demissão é feita sem os devidos cuidados e de adquirirem os recursos necessários para fazer a demissão e a separação por aposentadoria de forma construtiva que favoreça um novo projeto pessoal e profissional.

No período crítico do desmame, a criança perde o seu objeto bom, isto é, perde aquilo que ama: qualquer coisa que torne menos dolorosa a perda de um objeto bom externo e diminua o medo de ser punido ajudará a criança a preservar a convicção em seu objeto bom interno. Esse processo pode ocorrer de forma semelhante quando da demissão, mas na verdade em razão das defesas e temores do demissor e do profissional de recursos humanos o que ocorre são atos cirúrgicos em que o demitido é excluído da empresa por meio de ritos sumários, tendo vedados inclusive o acesso aos seus pertences e a despedida de seus companheiros de trabalho, sendo literalmente arrancados do seio da empresa, segundo os responsáveis pelo processo, por razões de “segurança”. Segurança dos demissores que ficam atemorizados por fantasias de retaliação e montam um verdadeiro arsenal de guerra para sua proteção, como por exemplo: chamam seguranças para se postarem em alerta nas

imediações da sala onde vai ocorrer a demissão; solicitam que o profissional de tecnologia desabilite todos os acessos ao sistema, providenciam um médico de plantão e um táxi na portaria da empresa para levar o executivo para casa. Essa questão fica agravada com o fato de que, segundo pesquisas que realizei (GIULIESE; -, 2006) junto aos “gestores de recursos humanos das maiores e melhores empresas para se trabalhar”, não há políticas claras de demissão e as que existem não são do conhecimento de todos. Desta forma, os processos de demissão são construídos caso-a-caso, o que contribui para que o executivo demitido (que em outro momento foi o demissor) vivencie como um ataque sádico a forma como é tratado e as verbas rescisórias que recebe, que de fato, em geral, revelam o desejo do demissor de punir, premiar ou silenciar o demitido.

Quando a demissão não é conduzida com transparência e coerência, rompe-se o vínculo de confiança e pode emergir a culpa, o derrotismo, a depressão ou a negação e as defesas maníacas. É um momento em que se o demitido tem convicção no seu objeto interno bom, existe a possibilidade de suportar a situação e caminhar rumo ao desenvolvimento, caso contrário, demandará um longo e cuidadoso processo de elaboração do luto pelas perdas ocorridas até que seja possível retomar as atividades produtivas e criativas dependentes da restauração do objeto bom que fora danificado, ou seja, da elaboração da posição depressiva.

Conforme Klein (1921-1945), a amamentação em geral reflete a harmonia ou desarmonia na relação entre a mãe e o bebê. É uma situação rica em sensações para ambos, mas a partir de certo momento é necessário que essa relação cesse para que a criança surja como sujeito e se torne mais

autônoma. Algumas vezes, a mãe pode entravar os avanços de seu bebê em direção à diferenciação, em função de seus próprios conflitos inconscientes.

Os sentimentos agradáveis que a mãe desperta no bebê com seu cuidado e sua paciência são essenciais para que ele tenha acesso à experiência de prazer e segurança. Tudo o que faz com que o bebê sinta-se cercado de objetos amistosos prepara o terreno para uma boa relação com a mãe e para a experiência de frustração inevitável no desmame. Toda a separação de objeto amado, incluindo o desmame se constitui num processo que estrutura o desenvolvimento psíquico com possibilidade de frustração e renúncia.

Para que a demissão venha a favorecer o desenvolvimento do demitido, é importante que o demissor considere o tempo e os sinais necessários de maneira que o profissional a ser demitido possa perceber que é hora de partir, de se separar. Uma das queixas mais frequentes dos executivos demitidos, além da forma como a demissão foi feita, refere-se à falta de sinais “claros” de que a relação estava chegando ao fim. Essa queixa não é específica dos que estavam “alienados” no desejo da empresa; é expressa também por aqueles que se dizem aliviados e resignados com a demissão que afirmam: “nós sabíamos que poderia acontecer, mas não imaginávamos que fosse agora.”

Podemos pensar que, em alguns casos, o demissor pode, à semelhança do que acontece com a mãe que decide desmamar o filho, demitir muito mais como punição (pela mordida - que vem com o nascimento dos dentes combinada à libido pela pulsão agressiva e destrutiva), que por um desejo propriamente dito de desmamá-lo.

Na relação com o trabalho, em determinado momento, o ambiente deixa de ser suficiente para o sujeito ou este deixa de ser suficiente para a empresa ou para o cargo que ocupa e a separação torna-se necessária. Se a estrada estiver, para tanto, pavimentada por uma relação de confiança e se a percepção da necessidade de realizar a separação se evidenciar, é possível realizá-la, embora ela seja sempre traumática, de forma que dela decorra o emergir do sujeito profissional independente e autoconfiante. Nos casos em que a demissão é feita abruptamente, a empresa desinveste o sujeito como punição rompendo o contrato narcisista de forma unilateral, podendo aumentar o traumatismo próprio da separação (desmame), desencadear sintomas e demandar assistência especial.

Nem todo sujeito, no entanto, reconhece conscientemente a separação. Nesses casos, para evitar a sensação de separação, ocorrem ligações compulsivas com vários objetos: de excitação, de ódio, de idílio, etc. as quais exigem uma ligação patológica constante para evitar a percepção do que está faltando.

Segundo Klein (1921-1945), no momento da separação, o sujeito pode atuar: abandonar-se numa sexualidade sem afeto ou se entupir com comida, bebida, raiva e pensamentos negativos, para se confortar. É capaz de se tornar invasivo ao extremo ou de se sentir invadido pelos outros por projeção. Pode se ocupar com uma infinidade de atividades para não precisar enfrentar a experiência da separação. É capaz de inventar ameaças que solicitem atenção permanente; se ocupar com paranóias e obsessões; tornar-se hipocondríaco; entre outros tipos de masturbação. Nesses casos, a separação não é conscientemente reconhecida.

Na melancolia, o sujeito pode acreditar que não há nenhuma coisa boa ou bondade que valha a pena e fica à mercê de um superego que o faz sentir-se incapaz e desvalorizado e o leva a acreditar que não existe nada de bom nos outros: está separado da esperança. No luto normal, estão presentes elementos melancólicos, mas uma pessoa pode extrair da bondade de indivíduos que o apóiam, seu próprio amor e boas lembranças para iniciar a recuperação. O melancólico está separado deste tipo de ajuda e se agarra a queixas, como se não tivesse mais nada. Estes sujeitos estão separados de uma boa ajuda e a substituem por idealizações, fusões, lamúrias e excitações.

Num luto bem feito, quando o objeto está perdido, o enlutado, de início, se sente desolado, roubado, odeia o objeto perdido por ter morrido e se sente de alguma forma, responsável. Mas, pelo processo de luto, ele recorda a boa relação que já teve, valoriza essa relação e também essa memória dentro dele. Despede-se do objeto externo e constrói uma memória dos antigos aspectos criativos da relação, que o ajuda a reconstruir novas relações, com pessoas ou com o trabalho. Permite que novas experiências o alimentem e se integra com elas.

Segundo Klein (1921-1945), em todo processo de luto, há aceitação de uma morte e algum tipo de renascimento. Temporalização e constituição do sujeito. Morte, luto, renascimento: esse movimento cíclico é também a melhor metáfora do processo de constituição do sujeito.

Assim, essas separações do ideal desejado e de intimidades mais satisfatórias podem ser suportadas pela resolução do problema, com uma mãe/empresa que ajuda a mente criativa do bebê/executivo a fazer o luto e estabelecer novas criações. O sucesso no lidar com esses problemas promove

um novo desenvolvimento e a alegria da criatividade. A predominância do ódio e de uma ansiedade insuportável e sem alívio, ligada a uma ajuda insuficiente ou a uma indulgência excessiva que nega a necessidade de confrontar esses problemas enfraquece a capacidade de fazer o luto.

Da mesma maneira como ocorre no desmame das crianças, alguns adultos passam aparentemente muito bem pelo processo de demissão, dando a impressão de progredir de forma satisfatória por algum tempo. No fundo, foram incapazes de lidar com as dificuldades criadas por essa situação, o que aconteceu foi apenas uma adaptação externa. Essa adaptação é resultado do anseio do executivo de agradar as pessoas das quais tanto depende e de ter uma boa relação com elas. Outro motivo para essa adaptação externa é que ela serve como fuga dos conflitos internos mais profundos, com os quais esse profissional não consegue lidar.

Com a demissão, é comum a emergência do sentimento de culpa no demitido, que pode se constituir em um incentivo fundamental para a criatividade e o trabalho em geral, inclusive o trabalho do luto. No entanto, quando intenso demais, pode ter o efeito de inibir interesses e atividades produtivas e dessa forma reter o sujeito em casa impedido de retomar a vida.

O atendimento que realizo aos executivos recém-demitidos contribui para atenuar os medos, minimizar os impulsos destrutivos e promover a emergência de impulsos criativos que até então permaneciam dormentes. Os impulsos criativos vão se manifestar claramente na forma como o demitido se organiza, adere ao processo e vai buscar novo trabalho.

Ao lado desses processos, ocorre uma diminuição gradual do sentimento de culpa e da ansiedade pela perda do objeto bom externo, antes

difíceis de serem suportados pelo demitido. Pode-se observar, então, o aumento de preocupação com o outro e a identificação com ele, o que por sua vez permite a emergência do desejo de reparar conforme Klein (1921-1945, p. 378)

A satisfação das nossas necessidades de autopreservação e a gratificação do nosso desejo de amor estão sempre ligadas entre si, pois ambas derivam originalmente da mesma fonte. Quem nos fornecia segurança era, antes de mais nada, a nossa mãe, que não só aplacava nossas ânsias de fome, mas também satisfazia nossas carências emocionais e aliviava a ansiedade. A segurança obtida com a satisfação de nossas necessidades básicas, portanto, está ligada a segurança emocional, e ambas se tornam ainda mais importantes como contraposição do medo arcaico de perder a mãe amada. Ter o nosso sustento garantido, na mente inconsciente, também implica a garantia de não sermos privados de amor e de não perdermos a mãe. O desempregado que luta para encontrar trabalho pensa antes de tudo nas suas necessidades materiais mais imediatas. Não quero subestimar o sofrimento real, direto ou indireto, trazido pela pobreza; mas uma situação concreta que já é penosa, torna-se ainda mais terrível com a dor e o desespero oriundos de situações emocionais mais arcaicas, quando além de se sentir privado da comida porque a mãe não satisfazia suas necessidades, o menino achava que ia perdê-la, juntamente com seu amor e proteção. Ficar sem trabalho também o impede de expressar suas tendências construtivas, que são uma maneira importante de lidar com os medos e o sentimento de culpa inconsciente – isto é, de fazer reparação. A dificuldade das circunstâncias tem algo em comum com o caráter inflexível dos pais terríveis que as crianças sob o peso da ansiedade acreditam realmente existir (apesar, é claro, de se poder atribuir em parte a situação descrita acima a um sistema social insatisfatório, o que dá certa razão as pessoas que vivem na miséria de culpar os outros pelos seus problemas). Por outro lado, a ajuda oferecida aos pobres ou aos desempregados (seja de ordem material ou mental), fora seu valor concreto, é percebida inconscientemente como uma prova da existência de pais amorosos.

Pode-se dizer que quando os profissionais se encontram em situações desfavoráveis dentro da empresa, a luta pela sobrevivência também serve a propósitos inconscientes. A empresa representa simbolicamente a mãe severa e mesquinha cuja generosidade é obtida com muito custo. Desse modo, antigas fantasias violentas são retomadas e encenadas (ainda que de forma

sublimada e adaptada à sociedade). O sentimento de culpa inconsciente criado pelos impulsos agressivos contra a empresa (a mãe) faz com que o indivíduo espere ser tratado com rispidez. Esse sentimento de culpa funciona como incentivo para fazer a reparação. A luta contra a empresa, portanto, é percebida em parte como uma luta para permanecer nela, pois também exprime o desejo de fazer reparações a ela. Ao não conseguir romper sua ligação com a empresa, o executivo mantém viva a primeira imagem da mãe. Preserva a si mesmo e a ela em sua fantasia. Aquele que se aventura, entretanto, ao contrário, busca, na fantasia uma nova mãe para substituir a verdadeira, da qual se sente afastado ou que inconscientemente tem medo de perder.

A perda do emprego reativa a posição depressiva infantil e, a habilidade de entrar em luto e se recuperar dependem da resolução da posição depressiva na infância, ou seja, do desenvolvimento da capacidade de reparação.

## Capítulo 2. A ESCUTA

### 2.1. O ATENDIMENTO AOS EXECUTIVOS

O trabalho que realiza em empresa de *Outplacement*, refere-se ao atendimento a profissionais que recebem de seu empregador, como parte dos benefícios indenizatórios, um processo de acompanhamento psicológico e avaliação de vida e carreira, objetivando a elaboração das perdas, a revisão das escolhas feitas e o início de nova atividade.

Trata-se de um contrato firmado pela empresa que demite com a empresa especializada em *Outplacement*, tendo o gestor de recursos humanos<sup>16</sup> como responsável e a anuência do demissor.

Por ocasião da demissão de um executivo, o profissional de recursos humanos é chamado pelo demissor, ou seja, pelo chefe do executivo que será demitido, para providenciar as ações necessárias à realização da demissão, que envolvem os procedimentos burocráticos e jurídicos pertinentes ao encerramento do contrato de trabalho e à definição dos benefícios e compensações que serão oferecidos ao demitido, entre os quais a contratação da empresa de *Outplacement*.

Quando a empresa não inclui nas verbas rescisórias os serviços de *Outplacement*, estes são solicitados ao demissor pelo próprio executivo demitido, uma vez que o mesmo conhece as práticas do mercado e sabe que precisará de ajuda para se reorganizar e buscar nova ocupação e renda.

---

<sup>16</sup> Profissional contratado pela empresa para responder por: seleção dos novos empregados, questões trabalhistas e disciplinares, benefícios e compensações financeiras, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e demissão de funcionários.

Na maioria das vezes, o profissional de recursos humanos solicita que o demitido escolha a empresa especializada em *Outplacement* a ser contratada. Ele o faz após visitar as mais recomendadas e entrevistar o “consultor”<sup>17</sup> que deverá atendê-lo. Este fato, de alguma maneira, favorece à adesão e envolvimento do demitido com o consultor escolhido e com o processo.

A duração do contrato é estabelecida pela contratante, após avaliar os custos do processo e ouvir as ponderações técnicas feitas pela contratada e a solicitação do executivo demitido, usuário do serviço. As empresas contratantes, em geral, pressionam a contratada a oferecer programas de *Outplacement* em que a duração seja cada vez menor; por um lado para reduzir o custo do serviço e por outro para encerrar mais rapidamente sua relação com o ex-colaborador. O demissor de hoje será o demitido de amanhã, mas não percebe, pois está investido do poder do cargo e submetido à ideologia corporativa. Essa demanda promoveu uma mudança significativa na duração do contrato. Anteriormente ele era feito por tempo indeterminado, ou seja, até que o executivo encontrasse novo trabalho e renda; atualmente, os contratos têm, em geral, a duração de 12 ou 18 meses, o que significa que ele poderá encerrar antes que o profissional resolva a questão criada com a demissão.

O serviço contratado é desenvolvido em três etapas: **a primeira etapa** envolve a assistência ao demissor com o objetivo de orientá-lo a realizar a separação e ao profissional de recursos humanos para que o mesmo possa atuar como facilitador do processo. Pode envolver também, o atendimento ao

---

<sup>17</sup> Assim é chamado o especialista em *Outplacement* e aconselhamento de carreira. Este nem sempre é um psicólogo e, menos ainda um psicanalista. Em sua maioria são ex-profissionais de recursos humanos que ao deixarem a vida corporativa passaram a atuar em consultorias que prestam serviços de seleção, treinamento ou *outplacement* para executivos.

executivo demitido no momento seguinte à demissão, oferecendo continência a suas emoções e ajudando-o a se recompor para que possa tomar as primeiras decisões, como comunicar o ocorrido aos seus colaboradores e pares, retirar seus pertences do local de trabalho, fazer o exame demissional, discutir verbas rescisórias e avisar à família.

**A segunda etapa** consiste no atendimento individual ao demitido em consultório localizado na empresa de *Outplacement*, onde o executivo demitido (presidente, diretor ou gerente sênior) além de contar, em média, com duas sessões semanais de atendimento, tem à sua disposição a infra-estrutura necessária ao processo de transição – um escritório completo, apoio secretarial e assistência de consultores especializados.

O atendimento é feito por meio de sessões de cinquenta minutos de duração, em que o profissional pode manifestar livremente seus pensamentos, sentimentos e associações. As sessões têm início logo após a demissão e, em geral, se mantêm até que o executivo encontre novo trabalho e renda, processo que demora, geralmente, entre seis meses e dois anos.

**A terceira etapa** envolve o acompanhamento do profissional por meio de sessões quinzenais, após o início do novo trabalho, durante seis meses (quando o contrato é por tempo indeterminado) ou pelo tempo que restar para vencer o contrato (quando este é por tempo determinado).

As razões pelas quais a empresa oferece esses serviços ao ex-colaborador são inúmeras e diferem conforme a consciência do empregador de sua responsabilidade social, os interesses e sentimentos do demissor, a política para a gestão de pessoas, o tempo de permanência do executivo na empresa, o tipo de contribuição que ele deu, as informações que possui sobre

os negócios da empresa e o prejuízo que essa demissão pode causar para a imagem da empresa no mercado, ou para os funcionários que nela permanecem, ou ainda, para evitar reclamações trabalhistas que o demitido venha a fazer. Pode-se entender que os motivos do empregador estão associados à culpa, ao medo de retaliação e ao desejo de se distanciar o mais rápido possível da fonte de conflito e desconforto.

As razões que levam um executivo a aceitar os serviços contratados pelo ex-empregador também são várias e diferem conforme o grau de consciência que ele tem de si mesmo, da realidade corporativa e dos motivos pelos quais acredita que foi demitido, além, naturalmente, do estado em que se encontra por ocasião da demissão e do que deseja para o futuro profissional.

Com freqüência, eles conhecem o serviço, têm recomendação de amigos profissionais que já o utilizaram e o consideraram importante, sabem que o mercado de trabalho mudou muito e desconhecem a forma mais adequada para superar o impacto provocado pela demissão, rever sua trajetória profissional e para buscar nova ocupação e renda.

Alguns, principalmente os que estavam alienados, mesmo tendo realizado entrevista prévia com o consultor, têm expectativas idealizadas quanto aos serviços que receberão. Acreditam que terão um profissional a sua disposição para empresariar seu talento e apresentá-lo ao novo contratante. Pensam que deverão apenas fornecer os dados de seu currículo profissional para que o outro faça a procura do novo emprego ou defina o negócio que ele deverá montar. Buscam uma solução mágica para a situação e desejam encontrar, à semelhança do que tinham na empresa, uma mãe superprotetora

e poderosa, que os impeça de sentir a dor da separação e atue como objeto substituto.

A maioria deles antes da visita à consultoria de *Outplacement*, além de ter consultado outros executivos, amigos e especialistas em seleção, já analisou o site da empresa de *Outplacement* pela internet e acredita que possui todos os recursos para realizar uma “boa compra”, como fazia em seu trabalho. Procura mostrar competência e segurança, numa tentativa ansiosa para esconder o desamparo em que se encontra e o medo que ele gera. Precisa ser ouvida, fala sem parar, revela grande instabilidade, dificuldade em aceitar o ocorrido e vergonha por ter sido excluída da empresa.

Durante o processo são necessárias muitas sessões de atendimento individual até que os executivos possam perceber melhor a situação e o que fizeram com sua vida, família e carreira, para então poderem desenhar novo projeto pessoal e profissional e participar de reuniões e grupos de discussão com outros executivos que também se encontram em transição de carreira. Essas reuniões, com o objetivo de promover o apoio mútuo, o resgate da experiência de pertinência e a discussão sobre sentimentos, emoções e questões relativas à demissão e à transição, facilitam, em muito, a recuperação da autoconfiança e a disposição para dar início ao novo projeto.

Nas primeiras sessões individuais, mostram-se surpresos com a realidade fora da empresa e se sentem impotentes e incompetentes para estruturar novo projeto que não seja a repetição do anterior. Sofrem a falta do trabalho, “da adrenalina” e, como o bebê, sofrem a falta do objeto bom que providencie a satisfação de suas necessidades e desejos (secretária, office-boy, etc.).

Têm um árduo trabalho para se apropriarem de sua conta corrente, investimentos e plano de saúde. Têm dificuldade em fazer novas escolhas (o carro, o celular, o *black-berry*, etc.). Tudo parece caro demais e parece acionar o medo da pobreza e de mais sofrimento. Falta a confiança em seus próprios recursos e sobram a vergonha de pedir ajuda e o constrangimento de estar sem emprego. Surge a síndrome da segunda-feira, sensação de desconforto, desorientação e tristeza de não ter para onde ir.

Não querem mexer no “capital”. Investiam e decidiam o destino de milhares de dólares e não conseguem pensar em como e onde investir seu “capital”, menos ainda, decidir estruturar negócio próprio ou atuar de forma independente como pessoa jurídica, consultor, gestor interino. Falam da incerteza quanto ao retorno e do medo do futuro e não percebem que os ciclos de atuação nas empresas são cada vez mais curtos e instáveis. Temem se apropriar da própria vida e destino e almejam alguém que os conduza (chefe), diga o que fazer (metas) e os premie (bônus) quando fizerem bem. Parecem habituados à relação infantil de submissão. Ficam sem voz própria, sem pensar. Alguns negam a realidade e se acham muito maiores do que são de fato. Outros ficam ambivalentes e não conseguem caminhar.

Para atendê-los, preciso envolver-me, olhá-los com empatia e, a partir da escuta analítica, preparar o terreno para que possam voltar-se para si mesmos e entrar em contato com seus sentimentos e emoções, acompanhando-os no desafio de identificar o caminho a seguir. Ao ficar no escuro, junto com o sujeito, esperando com paciência o que está por vir, me disponho a construir, com ele, o espaço e as condições para que descubra o que está lá em seu íntimo. Então posso ajudá-lo a compreender e dar nome ao

que sente. Se a confiança superar a culpa e o medo, ele irá adiante. Resta-me acompanhá-lo e criar condições para que ele enfrente a empreitada e suporte a inevitável dor de crescer, em um processo que culmina no transformar e transformar-se; contribuir para que ele possa desenvolver as forças de integração para suportar as ambivalências e conflitos da vida em sociedade e vivenciar relações de amor, dependência, dívida, gratidão, solidariedade e, principalmente, as separações.

Em outros termos, meu trabalho consiste em sustentar uma resiliência, favorecer a tomada de consciência da relação de dependência e a elaboração de uma separação que se dá de forma brusca e unilateral, à revelia do demitido, embora ele em muito contribua para que ela ocorra. Meu trabalho envolve, também, a reconstrução da dinâmica da carreira interna (GIULIESE, 2005, p.31-44), dos projetos pessoais, que são diferentes do projeto da empresa e, com isso, criar as condições necessárias para a definição de novo projeto de carreira que inclua os anseios pessoais e considere as necessidades da empresa, promover maior tolerância ao conflito, favorecer a redução de seus pólos e evitar a alienação. Finalmente, trabalho na preparação do profissional para que ele tenha condições de concretizar o novo projeto e o acompanhamento nesse processo.

A forma que encontrei para atender aos executivos demitidos tem como referência uma leitura psico-social e psicanalítica da separação ou exclusão do executivo do mundo corporativo, da constituição do sujeito profissional e de sua reinserção no mercado de trabalho.

Entendo, portanto, que meu trabalho com os executivos demitidos envolve uma modalidade de terapia focal, breve e sob demanda, que tem como

base a teoria psicanalítica, quando trabalho a demissão, o luto e a recuperação da auto-estima; uma atuação como conselheira de carreira quando realizo o diagnóstico, prognóstico e terapêutica adequada à carreira desenvolvida pelo executivo e com ele, defino a próxima etapa, a história, a narrativa que o suporte e dê referências; e, como *coach*<sup>18</sup>, quando preparo o profissional para lidar com o mercado de trabalho e realizar a busca da nova atividade.

A seguir caracterizo os executivos que atendo e relato alguns casos. Demonstro como realizo meu trabalho e a natureza da relação que estabeleço; procuro também trazer à luz o caráter patogênico e alienante do mundo corporativo, que em muito contribui para que os processos de demissão e de transição profissional sejam mais demorados e dolorosos.

Mostro como a demissão pode acarretar desorganização, negação da realidade, resignação ou alívio no profissional que se encontrava em posição de comando na empresa e que a falta do trabalho, após a demissão ou aposentadoria, para esses executivos, além de comprometer a auto-imagem e excluir o sujeito do lugar e posição que ocupava na cultura, costuma promover ansiedade e depressão que demandam cuidados profissionais.

---

<sup>18</sup>Coach - Palavra que se utiliza, no mundo corporativo, para designar aquele que treina, desenvolve e prepara o profissional para melhorar seu desempenho ou para atuar em nova posição, à semelhança do que faz o técnico esportivo com o atleta.

## **2.2. CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS ATENDIDOS**

Os profissionais que atendo e a quem chamo de executivos em razão da posição que ocupavam nas empresas, têm entre 40 e 60 anos de idade (a demissão ocorre, em geral, entre 35 e 55 anos e a aposentadoria compulsória, a partir dos 53 anos), são predominantemente engenheiros ou administradores de empresa, realizaram cursos de pós-graduação, falam, pelo menos, dois idiomas, além de português, e têm experiência em residir e trabalhar em diferentes países. Estão habituados a exercer importante função de comando nas empresas, respondendo diretamente ao conselho de administração ou aos acionistas. São responsáveis por implementar decisões estratégicas relacionadas ao direcionamento do negócio, faturamento e gestão de pessoas. Esse tipo de atividade, por um lado, os expõe a uma constante pressão, uma longa e intensa jornada de trabalho, com muitas viagens e compromissos que os afastam do convívio familiar e do contato consigo. Por outro lado, os habitua a um alto padrão econômico e social de vida, a uma remuneração que reflete diretamente seu desempenho e resultados financeiros obtidos pela empresa, a controlarem a situação e serem obedecidos. Em troca de sua dedicação exclusiva, da fidelidade absoluta e da submissão aos acionistas, recebem uma série de benefícios entre os quais: ações da empresa, rede de relacionamentos diferenciada, automóvel, motorista, casa, bônus, assistência médica, etc. Esta condição interfere na avaliação que fazem de si mesmos e na sua autoconfiança, proporcionando-lhes, em muitos casos, uma fantasia de que o conforto, status e poder são eternos. Quando estes benefícios acabam sumariamente, no momento da demissão e da aposentadoria, a experiência da

perda e de ser excluído, pode provocar uma vivência catastrófica, em que prevalece a desilusão quanto ao poder e status social que acreditavam ter, o sentimento de desamparo e o medo de enxergar, de fazer outro caminho e de não mais reconquistarem a posição perdida.

Ao serem demitidos, é comum se referirem a um sentimento de forte alívio, apesar da indignação e revolta; geralmente estavam sob uma pressão insuportável e em grande sofrimento psíquico, sem se darem conta disso, ou alienados, tentando atender às expectativas e projetos da empresa em busca do sucesso prometido, ou resignados, conformados com o “sistema”. Num segundo momento, a reação mais freqüente é a de negação da realidade como defesa. Julgam-se grandiosos e com perspectivas de rápida e exitosa recolocação. Quando entram em contato com sua própria realidade, com seus limites, com a culpa de não terem cuidado de si e com a realidade do mercado, tendem a experimentar um sentimento de desmoronamento, fracasso e desamparo. Em seguida, pode vir a depressão e, com ela, a possibilidade de elaborar as perdas. Esta é a base para que o sujeito possa se reorganizar e vislumbrar novas perspectivas de vida e trabalho. Quando se vêem sem trabalho, em geral, manifestam forte ansiedade e agitação, semelhante à síndrome de abstinência vivenciada pelo alcoólatra ou usuário de drogas, ou ficam paralisados, sem esperanças, recolhidos em seu ambiente familiar.

## 2.3. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

### **HENRIQUE**

Começo a conhecer-me, Não existo.  
Sou o intervalo entre o que desejo ser  
e o que os outros me fizeram.

Fernando Pessoa

Em março de 2005, a Diretoria de Recursos Humanos de uma empresa multinacional solicitou assistência à demissão de seu diretor financeiro, Henrique. O presidente da empresa acabara de demiti-lo sob alegação de “conflitos com a chefia”.

Henrique, quarenta e um anos de idade, é casado e tem duas filhas pequenas. A esposa trabalha como profissional de *marketing* em uma grande multinacional.

Sua mãe, secretária de formação, trabalha até hoje. O pai foi agricultor e torneiro mecânico. Morreu em um acidente de trabalho quando Henrique tinha 11 anos. A partir de então, ele foi criado pela mãe e pelos tios maternos com quem passou a morar.

Em seus relatos, sempre menciona a educação severa que recebeu dos pais, considerando que a autoridade era exercida pelo poder, eram os pais-chefes, e não pela liderança (*sic*), com envolvimento, compreensão e estímulo, como gostaria. Esse é um conceito de autoria de James C. Hunter, escritor de livros sobre liderança para executivos. Quando fala, com frequência Henrique

se apóia em autores considerados referência no assunto, como se tivesse aprendido e concordado com as afirmações, mas ao ouvi-lo sinto como se ele tivesse copiado e colado os conceitos em sua fala, como no computador, mas não articula os conceitos com suas vivências.

Henrique relata que até os 11 anos de idade apanhava todos os dias de seu pai, principalmente quando tinha a iniciativa de sair para passear ou quando inventava brinquedos e brincadeiras: *“nós morávamos em uma casa que ficava numa rua muito movimentada. Eu tinha o desejo de pular o muro e ver o que tinha lá fora. Toda vez que eu pulava o muro apanhava. Continuava pulando, mas me sentia culpado e sabia que quando voltasse iria apanhar de novo.”*

Seu pai o fazia estudar todos os dias depois do jantar. Ele tinha que se adiantar e estudar a matéria do segundo semestre. Isso lhe causava muita ansiedade. Postergava ao máximo, demorava para jantar, dizia estar com fome, comia demais, mas não adiantava. Se não estudasse, apanhava. Hoje ainda faz isso. Parece que sempre tem que correr na frente, se antecipar para não apanhar. Quando fica ansioso, come.

Refere-se à relação com a mãe como muito conturbada, envolvendo concorrência e competição. Segundo ele, a mãe é dotada de forte personalidade, com tendência a comandar e a acreditar que sabe do que os outros precisam.

*“Sempre que eu tinha a iniciativa de fazer alguma coisa nova ou diferente, o comentário de minha mãe era: Ah, isso não vai dar certo, você não vai conseguir”.*

O relato de Henrique me faz lembrar o texto de Freud (1919) *Uma Criança é Espancada. Uma Contribuição ao Estudo da Origem das Perversões Sexuais*. Quando Henrique diz “[...] sabia que quando voltasse iria apanhar de novo”, é como se soubesse a fórmula para ser investido pelo pai: mesmo de uma forma negativa, por meio de uma agressão física, havia um investimento.

Quando Henrique pula o muro, faz algo que o pai não aprova e por isso apanha. Parece que, pulando o muro, Henrique satisfaz parcialmente sua pulsão escópica, deseja ver o que tem do lado de lá, nessa curiosidade e inquietação revela-se ele mesmo. No entanto, ser ele mesmo desagradado ao pai que bate. Por outro lado, quando se submete ao desejo do pai, tem a aprovação deste, consegue ser investido e não precisa mais apanhar, mas, para isso precisa ser mais do que é, precisa estar à frente de seu tempo. Assim, para ser investido pelo pai que lhe deu uma educação severa, calcada no poder, Henrique tem duas alternativas: ou desagradar ao pai e apanhar ou ser objeto de desejo do pai e ter sua admiração por isso.

A mãe demonstra não confiar na possibilidade de Henrique obter sucesso em suas empreitadas e o desestimula sugerindo que não convém continuar a tentar ser ele mesmo e buscar novas experiências. Parece que deseja mantê-lo por perto, sob seu comando, evitando com isso que ele viva a experiência da separação e se constitua como sujeito. Henrique por sua vez manifesta objeção à coerção e opressão maternas, mas se mantém preso aos seus desígnios e não consegue se separar dela, exatamente como ocorre no mundo corporativo.

Henrique orgulha-se de ter desenvolvido rápida e bem sucedida trajetória profissional, rumo à alta cúpula de empresas multinacionais. É um

gestor administrativo e financeiro de negócios. Inteligente, ágil e assertivo ao tomar decisões. A ênfase de sua experiência concentra-se em controladoria<sup>19</sup>. Sua atuação profissional abrange a responsabilidade por diversas áreas da empresa. Possui importante experiência em processos de *start ups*, *cisões*, *joint-ventures*, *reestruturações*, *dowsizing*, *outsourcing* e *insourcing*.<sup>20</sup>, fato que evidencia sua eficiência, versatilidade e capacidade de suportar situações que envolvem forte pressão, grande responsabilidade, rupturas abruptas e exclusão de profissionais, como formas de redução de custos e melhoria da competitividade. Penso que pode estar repetindo a forma violenta com que foi separado do pai por ocasião do acidente que culminou com a morte dele quando Henrique tinha onze anos.

Possui habilidade na condução de processos de negociação e em estruturação e desenvolvimento de equipes. Tem importante exposição internacional e é fluente em vários idiomas. É um profissional cobiçado no mercado e sabe disso. Está à frente do seu tempo como o pai desejava. Em algumas ocasiões mostra-se pretensioso, vaidoso, fazendo-se de difícil e tentando impressionar o “eleitorado”.

Henrique começa a trabalhar aos 14 anos de idade como office-boy e almoxarife. Decide fazer faculdade de agronomia contra a vontade da mãe.

---

<sup>19</sup> Controladoria: atividade profissional em que se realiza o controle das contas, processos, projetos e custos da empresa, por meio de técnicas e métodos que dão origem a inúmeros relatórios, sobre o passado, que têm como objetivo orientar as decisões futuras dos principais gestores ou donos.

<sup>20</sup> Estes são termos utilizados no mundo dos negócios e referem-se a:

Start up – abertura e estruturação de nova empresa.

Cisão – separação de unidades de negócios de uma mesma empresa em duas empresas diferentes.

Joint-venture – fusão de dois ou mais negócios em um só.

Dowsizing – redução do número de funcionários com vistas à capitalização da empresa para eventual venda.

Outsourcing – processo de terceirização de operações e serviços com vistas à redução de custos e direcionamento dos recursos para a atividade principal da empresa.

Insourcing – processo de reintegração, na empresa, de operações e serviços anteriormente terceirizados.

Terminada a faculdade, torna-se administrador de fazenda no interior do Paraná. Decide voltar para São Paulo. Matricula-se em um curso de administração de empresas e prossegue seu desenvolvimento profissional em indústria farmacêutica, chegando à gerência de controladoria. Permanece na empresa por quatro anos, quando é demitido, pela primeira vez sob a alegação convencional<sup>21</sup> de que não tinha o perfil desejado pelo empregador.

A demissão foi um golpe duro no seu narcisismo, a que Henrique reagiu negando a realidade e depois erigindo defesas maníacas.

Aos 29 anos, recebe convite para trabalhar em empresa do segmento eletro-eletrônico. Inicia como chefe de controladoria passando a gerente geral de finanças e administração. Elabora e monitora processo de *downsizing*, executa reestruturações societárias e cisões. Neste momento, ele demite muitos colaboradores e embora tenha vivido a experiência de ser demitido parece desconsiderá-la e age de forma acética, quase cirúrgica: “*Fui treinado para ser eficiente, um exterminador do futuro*” afirma referindo-se ao personagem de ficção.

Na ânsia por crescer profissionalmente e de ganhar mais dinheiro para casar-se, aceita convite para atuar no *start up* de empresa de agronegócio. Torna-se o segundo homem da empresa no Brasil. A situação, no entanto, é difícil. As relações são complexas, hostis e muito políticas, as pressões por

---

<sup>21</sup> Em minha experiência com demissores e demitidos, tem sido muito freqüente que os demissores, por dificuldade de comunicar claramente os motivos que os levaram a demitir um colaborador, se utilizem de frases feitas, como a acima citada. Com isso evitam o confronto e calam o demitido. Este, por sua vez, pactua com a situação para evitar mais sofrimento e conflito e paralelamente mantém suas teorias sobre as razões da demissão, utilizando também, frases feitas como: “ele tinha medo da minha sombra, ou, ele preferiu trazer seus colaboradores da empresa anterior ou, ele me demitiu porque não sou puxa-saco e não conseguia fazer politicagem”. Assim um projeta no outro a responsabilidade pela demissão, ficando as verdadeiras razões omitidas e interdadas, o que é fonte de culpa para ambos e de angústia para o demitido a quem faltam referências para recompor a auto-estima que fora abalada e elaborar as perdas para seguir novo caminho, permanecendo a tendência de repetirem as antigas formas de atuação nas próximas etapas da vida profissional.

resultados superiores às reais possibilidades da empresa são grandes e o espaço para a realização das ações exigidas é pequeno. Nessa situação, Henrique precisaria “pular o muro” para conseguir mais espaço. No entanto sua ação provocaria a ira do pai/chefe. Ao mesmo tempo, ele sofre pressão para obter resultados superiores. Porém, como não há espaço, parece que sua única saída é pular o muro, desagradar.

Nasce a primeira filha de Henrique. Ele refere-se ao fato como promotor de grande transformação pessoal: de carreirista ambicioso e apegado a salário, muda seus valores, principalmente no que diz respeito à família, chega a pensar em sair da empresa em busca de melhor qualidade de vida e de relação com a família. Nesta época, faz pós-graduação. Foram anos difíceis. Engordou 25 quilos, o diabetes e o colesterol saíram de controle. No final de 2001, mais uma vez é demitido sob a alegação de que não tinha o perfil requerido para a posição. Mais uma vez a situação se repete e sua reação a ela também.

Ingressa numa empresa de produtos de alta tecnologia. Nesta última, amplia o escopo de sua atuação (continua pulando o muro) e realiza atividades cada vez mais complexas e estratégicas, passando a responder por negócios em toda a América Latina. Neste período faz tratamento, perde 10 quilos e equilibra o diabetes e o colesterol. Implementa grandes projetos, realiza importantes reestruturações, venda de negócios e fechamento de fábricas. Sonha com a carreira internacional. Retoma o contato com suas necessidades, passa a cuidar da saúde e progride. Uma vez mais é encarregado de comandar e fazer separações.

Após três anos, é demitido e encaminhado para iniciar trabalho comigo. Desta vez, as razões alegadas para a demissão ficam mais explícitas,

envolvendo de forma cuidadosa questões de relacionamento (mais tarde foi possível conhecer os reais motivos da demissão: Henrique não quis fazer movimentos financeiros conforme os interesses pessoais de seu chefe, o presidente da empresa).

Henrique refere-se à última demissão assim: *“a comunicação foi objetiva, direitos e deveres explicados e discutidos, pacote de saída negociado e atendido em sua plenitude. Os motivos apresentados foram subjetivos e não fundamentados com exemplos claros. Na entrevista de desligamento<sup>22</sup>, perguntei mais uma vez ao meu ex-chefe o que eu poderia ter feito melhor e onde eu pequei. Ele teve grande dificuldade em encontrar o que me dizer. Afirmou que eu deveria ter olhado mais os recursos e ter me preocupado menos em dirigir. Mencionou também meu temperamento explosivo quando reagia às críticas vindas dele. Além disso, eu nunca recebi um feedback sobre meu comportamento. Acredito ter sido o que chamamos – bode expiatório – para os insucessos ocorridos na empresa no último ano. Na minha opinião, eu não soube realizar o jogo político, acho que fui ingênuo e idealista. Discordei do presidente em diversas ocasiões”*. Parece que o chefe-pai quer ser obedecido e Henrique quer dirigir sua própria vida e pular o muro, ser aceito e valorizado. Mas, uma vez mais, pula, apanha e confirma a teoria da mãe de que ‘não vai dar nada certo, é melhor não arriscar’.

Henrique me faz lembrar um “soldadinho de chumbo”, durinho e arrumadinho. Procura adivinhar as minhas expectativas e atendê-las, quer me impressionar com seus conhecimentos, só faz o que acredita certo e me

---

<sup>22</sup> Entrevista realizada pelo diretor de recursos humanos ou pelo demissor, por ocasião da demissão de um profissional e que tem como objetivo conhecer sua versão do ocorrido, identificar sentimentos e percepções para fazer correções ou preparar argumentos para a defesa do posicionamento do demissor e da empresa.

enfrenta quando não concorda com o que digo, olha-me com ternura como que esperando aprovação e respeito. Parece um garoto olhando o adulto com admiração e curiosidade, na esperança de ser visto e elogiado por seu comportamento.

Por um lado, parece aliviado com a demissão e por outro, excitado acreditando que se recolocará rapidamente, afinal, segundo ele, fez tudo para ser um executivo conforme “manda o figurino”, “o exterminador do futuro”. Entretanto, quando chamado para os processos de seleção, parece negar o fato de estar desempregado, tem uma atitude pretensiosa e incompatível com a situação. Às vezes, fica desnorteado, sem referência, duvida de suas competências e dos valores profissionais, então, passa a se autocondenar pelo ocorrido, à semelhança do que acontecia quando tentava “pular o muro”.

Por indicação de seu empregador, Henrique iniciou o processo comigo, três dias após a demissão. Combinamos três encontros semanais.

Mostra-se ansioso e interessado em encontrar um espaço protegido no qual possa se expressar sem máscaras e alguém que possa ouvi-lo, ajudá-lo a nomear o que sente e conferir sua compreensão da realidade. Conta-me sua história pessoal e o percurso profissional, parecendo precisar ouvir-se para certificar-se de que tem conteúdos, não está vazio e nem é um fracasso. Nos primeiros encontros, lembrou-me um homenzinho - menino tentando parecer adulto. Deixa evidente o desconforto do “executivo” sem cargo e sem colaboradores, que precisa enfrentar seus medos e inseguranças para adquirir condições de dar continuidade a sua história profissional.

Defendido, constrói muitas teorias a respeito de como pensa, sente e age. Diz que não gosta de nada que o detenha quando começa a agir. Procura

prestígio e poder, e se motiva muito mais com o sucesso do que com o dinheiro, apesar de se considerar bastante atraído por ele, pois viabiliza a aparência de prestígio e poder. Tem desejo de ser empresário bem sucedido e faz muitos e diferentes projetos, mas não os concretiza: quer “desmamar”, mas tem medo. Ao mesmo tempo em que se vê independente, impulsivo, passional, em busca de seus interesses, importando-se pouco com as pessoas, não se percebe capaz de usar seus recursos pessoais para transformar seus sonhos em realidade e vive submetido, tentando atender às expectativas dos outros.

Sinto Henrique muito ambivalente, embora tenha evoluído e obtido sucesso em sua trajetória profissional. A relação com o trabalho e com seus chefes revela sua história. Parece precisar empreender, fazer novas experiências, ser ele mesmo, mas simultaneamente, se encontra exigido a atender ao desejo do outro e aprisionado pelo medo de não dar certo e pela culpa quanto aos ataques destrutivos que dirigiu contra seus bons objetos. Então ou permanece submetido no lugar do desejo do outro, esperando que este faça “dar certo”, ou quando percebe que isso não ocorre, “chuta o balde” e se faz ser rejeitado e excluído do grupo, “pula o muro” e vivencia a culpa. Percebo que a empresa, tal qual a mãe e o pai de Henrique, desenvolve meios e “ferramentas para retenção de talentos”.<sup>23</sup>

Na primeira reunião após a demissão, Henrique chega defendido e ameaçado. Parece um menino assustado e com grande necessidade de me impressionar com sua inteligência e eficiência. Sinto-me enternecida diante de sua forma de agir e tenho despertada a vontade de ajudá-lo. Conta-me sua história, fala da demissão e de seus desejos com relação à nova etapa

---

<sup>23</sup> A empresa possui profissionais especializados em Gestão de Pessoas que têm como objetivo reter e desenvolver o que eles chamam de “*top talents*” – jovens executivos, alvo de seu interesse, que manifestam desejo de progresso e que se dispõem a obedecer e permanecer aderido à empresa.

profissional: “*não quero trabalhar em uma empresa só com rotinas do dia-a-dia. Estava trabalhando com desprazer. Estava descontente, fiquei procurando grandes projetos na companhia e o presidente se incomodou. Ele não tinha interesse em que eu crescesse. [...] Não sei se quero ser somente empregado de novo. Estou dividido. Quero negócio próprio e não sei por onde começar. Gostaria de me envolver em outro start up, de ter a oportunidade de trabalhar com pessoas inteligentes, interessantes, poder crescer e me entusiasmar... [...] Confesso que estou enfrentando certa dificuldade para lidar com o fato de ter sido demitido. Fica a pergunta: para que eu sirvo? - Por outro lado, estou otimista. Pela primeira vez desde os quatorze anos, posso me perguntar: - afinal, o que eu quero? Onde eu faço a diferença, o que eu quero fazer? O que me anima? Estava ocupado em fazer tudo aquilo para o que nós fomos doutrinados desde criança – carreira, dinheiro, casar, ter filhos”.* Nesse momento, Henrique começa a acreditar que pode se diferenciar do pai e descobrir a si mesmo, com seus próprios desejos e medos.

Fala das outras demissões e, às vezes, refere-se à última como se fosse a primeira. Lembrar, reconhecer e enfrentar a exclusão provoca angústia. Mostra-se assustado e confuso quanto ao encaminhamento da vida profissional. Fica surpreso quando percebe que pode funcionar de forma mais autônoma, que também leve em conta suas aspirações, que não precisa necessariamente, ficar todo o tempo tentando atender às expectativas dos outros. Henrique descobre que não é mais preciso estudar depois do jantar, mas ainda não sabe bem o que fazer no lugar que passa a ficar vazio.

Mostra-se pressionado, oprimido por tantas exigências internas e externas, manifestando necessidade de espaço e liberdade, por um lado, e de continência por outro.

Henrique fala da esposa e cria explicações para o comportamento dela, tomando sua rigidez como responsabilidade e cuidado para com o outro, num movimento de projeção, como faz consigo mesmo. Afirma que ela respeita sua autonomia e liberdade, mas não percebe que ela interdita seu sonho de realizar projeto profissional internacional, de expandir suas fronteiras, à semelhança do que fazem a mãe e a empresa.

No segundo encontro, Henrique comenta sobre sua curiosidade em relação ao comportamento humano, sobre seu interesse em aprender como liderar pessoas, ser valorizado e seguido por elas, mesmo não tendo o poder nas mãos.

Tenta me impressionar com sua capacidade de auto-avaliação e conhecimentos de psicologia, fala mais uma vez de crenças e teorias, por vezes, contraditórias e começa a admitir que eu possa ajudá-lo a se conhecer melhor. Sinto que passo a ocupar um lugar bem definido na transferência: antes que eu me revele dona do poder, dos conhecimentos da psicologia, ele me mostra que também detém esses conhecimentos, numa tentativa de equiparar-se comigo e evitar uma relação desigual, porque, segundo ele, as relações desiguais terminam em submissão de uma das partes.

Surge em mim a esperança de poder contribuir para que Henrique possa experimentar uma relação diferente das que vem construindo ao longo de sua vida, quando repete o padrão aprendido na infância.

Henrique fala de sua confusão, ambivalência e necessidade de controle. Parece que assim como na função de controlar da empresa, precisa ser controlar de si e das pessoas que o cercam. Parece que ser controlar tem a função de sair da posição de objeto controlado pelo pai. Penso que com a demissão, ele perde esse “lugar” e tudo o que lhe resta é voltar a ser o objeto do pai/chefe, submetendo-se e deixando de ser ele mesmo.

Henrique parece esperar que eu atue como uma mãe exigente e castradora que avaliará seu desempenho e determinará os castigos necessários para suas faltas. Teme que eu não permita que ele veja o “outro lado do muro” ou o critique por ter “pulado o muro”. Procura adivinhar minhas expectativas e realizar sua tarefa com perfeição para fazer jus a um elogio. Começa a se dar conta de que, se por um lado, supervaloriza o que vem de fora, por outro se opõe às injunções externas, sentindo-as como ameaças à sua individualidade. Quer atender às expectativas dos outros acreditando que, com isso, será amado, mas questiona estas expectativas e por vezes se opõe a elas de forma intransigente.

Na terceira sessão, Henrique está mais próximo e fala da demissão e de seus sentimentos com mais realismo. Reconhece as três demissões e sua dificuldade de relacionamento com a chefia. Tenta controlar a situação e encontrar explicações lógicas e racionais para o que ocorreu, na esperança de acalmar-se e abrandar as cobranças internas de que ele próprio é alvo.

Nas semanas seguintes, Henrique mostra-se deprimido e cansado, por um lado reconhece sua participação nas demissões e, por outro defende-se, temendo não estar percebendo a verdade. Diz: *“Só de pensar em ter que começar de novo, me angustia. Não sei o que eu quero. Três demissões. Acho*

*que foi por conta de meu comportamento. Não tive habilidade diplomática razoável. Sou impaciente, acelerado e tenho dificuldade de lidar com o tempo do outro. Não sei se sou rápido ou se não pondero. O problema é que ninguém me fala a verdade. Tudo o que estou falando é suposição minha. São sentimentos meus. Sempre me atrapalhei com meus sentimentos. Tenho reações agressivas ou de defesa quando sou criticado. Não gosto de perder. Quando me decepciono comigo mesmo, me sinto derrotado, me defendo ou agrido”.*

Sinto-me convidada a reassegurar a Henrique sobre as suas qualificações e dar-lhe minha interpretação quanto aos seus sentimentos. Ele parece saber que, de alguma forma, contribuiu para que a demissão ocorresse, mas tem dúvidas quanto a ter sido provocado, estimulado a reagir de forma hostil<sup>24</sup>.

Eu me pergunto, nesse momento, se as características apontadas por ele são frutos apenas de sua realidade intrapsíquica, e até que ponto a realidade do sistema organizacional favorece que os chefes projetem no subordinado todos os defeitos e limitações, até para, quando necessário, justificar a demissão. Parece que nesse caso pode haver uma superposição de motivos, ou seja, os motivos advindos do sistema organizacional são perversos mesmo, mas será que Henrique não está tentando, sem perceber, resolver na empresa aquilo que ele não resolveu em casa? Haveria aí uma tentativa de reparação? Henrique se auto demitiu? O que o faz suportar a situação até o limite e então “chutar o balde” como ele diz? Que situação limite é essa?

---

<sup>24</sup> Após seis meses da demissão, Henrique contou-me que foi abordado pelo diretor mundial, a quem ele se reportava matricialmente, que informou ter encontrado informações forjadas pelo presidente do Brasil que o demitira. Questionou Henrique por não ter denunciado seu chefe. Henrique informou que deixou os dados implícitos em seus relatórios, mas que não podia fazer isso diretamente, pois ele era seu chefe. Após um ano dessa ocorrência, o referido presidente foi demitido.

Henrique fala das relações na empresa e de sua necessidade de reconhecimento e estímulo: “[...] *no mundo de hoje nunca ninguém te elogia e na empresa isto é pior ainda. As críticas não são construtivas. Um quer puxar o tapete do outro. O jogo é agressivo. Eu não tenho paciência para fazer esse jogo.*” – Ou não sabe jogá-lo?

Observo que Henrique parece cansado de brigar e de tentar, em vão, explicar suas ações e sentimentos. Identifica os jogos de poder e limites na organização. Por um lado, tenta atendê-los para ser reconhecido e valorizado e, por outro lado, objeta e quer ser ouvido em seu posicionamento que privilegia a tarefa e os resultados acima das relações com as pessoas. Por vezes, toma como verdade o que outros falam, tenta se convencer e cria teorias a respeito do que foi dito, que não se sustentam diante de uma reflexão mais profunda. Manifesta dificuldade em discriminar o que é seu e o que é do outro. Desilude-se de suas próprias crenças e não tem como preencher o vazio que se estabelece a partir disso. Sofre forte pressão interna. Há uma exigência de ser o melhor, o primeiro, que o oprime e o impede de ter o espaço necessário para suas realizações. Sente-se inseguro: ora identifica-se com os desígnios maternos de que não vai dar certo, ora se opõe a eles na tentativa de definir seu destino.

Henrique relata: “*existe um conflito interno – o que eu penso e o que é. Eu não encontro o caminho para resolver. O que eu mais gostaria é estar tranqüilo, confiante, satisfeito com o que eu tenho e conseguir viver bem com as ambigüidades do mundo. Quando eu era garoto achava que teria bem-estar quando tivesse uma boa conta bancária. Hoje, 20 anos depois, eu tenho a boa conta bancária e não tenho o bem-estar*”. Hoje se vê como o seu pai queria que

ele fosse, mas Henrique não se encontra consigo mesmo. “[...] acho que eu perdi 20 anos da minha vida. Estou na metade da minha vida. Foram 40 anos de luta, dor, sofrimento e crenças. Gostaria que a outra metade fosse diferente”.

Henrique diz: “[...] minha identidade tem a ver com o trabalho. Acho que é assim com todos os homens. O sentimento que eu tenho é que eu sou o que é meu trabalho. Sinto que 80% da minha vida está no trabalho. Os outros 20% com a esposa e os filhos. Se não estou bem no trabalho, não estou bem com a família e o contrário não é verdadeiro. O que eu estou procurando é deixar fluir o que eu tenho de melhor no trabalho. Mas precisa ser algo que faça sentido para mim.”

Em outro momento, aponta: “[...] Quero ter um líder que me estimule e me dê sentido. Um líder que me compreenda, valorize e me dê um espaço para crescer, um lugar onde eu possa dar o meu melhor”.

Henrique parece debater-se entre querer autonomia e querer dependência. Não consegue compreender que ele é maior e mais complexo do que sua atuação profissional. E ao encontrar-se sem o trabalho, experimenta o sentimento de vazio, fracasso e se perde de si próprio. Pergunto-lhe se este líder que ele procura poderá ser ele mesmo e novamente experimento a esperança de poder ajudá-lo a se constituir nesse líder. Parece que o solo é fértil e sobrevém a vontade de semear. E ele responde: “é uma boa pergunta. Eu chefe de mim mesmo? Poderia, mas aí precisaríamos desenvolver este líder um pouco melhor”.

Henrique sente-se impelido a empreender novos negócios, para o que demonstra grande talento e visão, aciona seus contatos nesta direção, mas

teme que as coisas não corram bem, como predizia a mãe. Busca apoio na mulher que, paralisada pelo medo, repete as predições maternas e o pressiona para procurar emprego. Tem grande ambição e só se contenta se for o melhor do mundo em alguma coisa. Acredita que tudo se restringe à descoberta daquilo que pretende fazer. Espera que eu lhe dê a receita, a chave para obter o que quer, como uma mãe ideal. Espera também, que, como um pai, o ensine como se faz para chegar lá.

Henrique fala do sentimento de estar perdido em meio a muitas informações e palpites. Diz que deseja empreender negócio próprio e, no meu entender, tem talento e recursos financeiros para tanto, mas quando surge uma entrevista ou uma oportunidade concreta de emprego, entra em ansiedade e sonha com a possibilidade de ser o escolhido. Chamo sua atenção para observar que cada vez que participa de um processo de seleção, tem as esperanças renovadas, mas o fato de não ser o escolhido traz de volta à sua mente a experiência da demissão, da exclusão, do fracasso. Além disso, deixa para trás seu projeto de independência e volta a ansiar por um emprego igual ao anterior.<sup>25</sup>

Henrique volta-se para a realidade externa em busca de respostas para suas angústias. Oscila entre repetir ou elaborar, entre avaliar oportunidades para estruturar negócio próprio e atender chamados para participar de entrevistas de seleção. Quer trabalhar com alguma coisa que considere importante e que dê grande contribuição à sociedade. As idéias que traz são muitas e evidenciam a grandiosidade de quem se sente pequenino e impotente. Noto que as idéias, sonhos e projetos brotam num movimento

---

<sup>25</sup> Este é um movimento muito freqüente nos executivos que atendo. O que evidencia a tentativa de independência e de se constituir como sujeito profissional autônomo e o desejo de manter a dependência e submissão numa relação assimétrica.

criativo e circular. Para cada idéia surge imediatamente um “não” interditando o sonhar, o deixar-se estar, o descobrir-se e descobrir. Henrique fica surpreso ao perceber como trata seus sonhos. Agora é ele mesmo quem quer e quem interdita seu sonho e repete o discurso da mãe – “não vai dar certo”.

Pergunta-me sobre o que fazer para sair desse círculo vicioso, imaginando que eu possa oferecer-lhe uma receita rápida e fácil, como os modelos de gestão e controle que ele aprendeu na empresa e que domina com competência. Fica surpreso e frustrado ao perceber que não tenho como atender a sua expectativa.

Mata o sonho, no nascedouro, por um lado, e, por outro, constrói uma verdadeira fábrica de idéias, opondo a cada uma delas um “não” e a cada “não” produz novo projeto.

No encontro seguinte, Henrique diz estar participando de novos processos de seleção com a perspectiva de ser contratado para uma posição executiva. Sua experiência profissional é considerada, pelos entrevistadores, como muito interessante e sua postura nas entrevistas transmite segurança, conhecimentos consistentes, adequação à realidade, interesse genuíno e agressividade para tomar as decisões de que o cliente precisa.

Diante das informações obtidas dos entrevistadores, falamos sobre como Henrique passa para os outros, a imagem que ele imagina que esperam dele e considera ideal para a posição almejada. Esta parece ser uma habilidade que os executivos procuram desenvolver, isto é, construir um personagem que corresponde ao perfil desejado pelo mercado e divulgado pela mídia como modelo a ser perseguido por aqueles que almejam o “sucesso”.

Nesta sessão ele relata um desses processos de seleção: *“vamos falar sobre o processo de ontem com o headhunter<sup>26</sup>. Passei a manhã com ele. É para start-up de mineradora. Eles precisam do Diretor Administrativo e Financeiro. Querem alguém que tenha bom relacionamento com os bancos, que ponha a mão na massa e que em dois anos traga um grande faturamento. O headhunter disse que vai me apresentar para o cliente e que serão várias entrevistas. Ele fez uma boa venda do projeto para mim. Fiquei entusiasmado porque tudo está por construir. O headhunter disse que estou numa idade ótima, na maturidade, menos perplexo, mais realista, mais preparado para encarar adversidades da carreira de maneira mais tranqüila; que preciso de uma coisa maior. Ele disse que vem monitorando<sup>27</sup> minha carreira, desde 1994, disse que tem muito interesse em minha experiência porque sou de origem européia e a companhia é européia; que já peguei muito abacaxi e soube descascá-los, nada foi fácil para mim durante a carreira. Tudo foi uma grande luta e é isto que eles estão procurando”*.

Eu lhe pergunto se é isto que ele está procurando – um *start-up* e mais um “abacaxi”.

Ele diz: *“é, acho que é este o meu estilo e não o de maré mansa. Ou talvez porque eu me avalie por resultados conseguidos. Eu disse que me interessei pelo processo e que gostaria de ir adiante”*.

Henrique deixou-se seduzir pelo headhunter e ficou impedido de pensar, acabando por escolher seguir num processo de seleção que poderá levá-lo a repetir padrões antigos de relacionamento. Estimulei-o a pensar e a reavaliar a oportunidade. Mesmo estando habituada a reconhecer os processos de

---

<sup>26</sup> Nome que se dá ao profissional que é contratado pelas grandes empresas para recrutar executivos.

<sup>27</sup> Os especialistas em seleção de executivos acompanham a carreira profissional daqueles que são considerados dotados de alto potencial de contratação e desenvolvimento.

manipulação e sedução observados no mundo corporativo e desenvolvidos pelos seus comandantes, não posso deixar de me indignar e denunciá-los como perversos e como inibidores do “empreendedor” que existe em todo ser humano.

Na sessão seguinte, ele volta a trazer suas idéias acerca de negócio próprio e se diz confuso com tantas alternativas. Desta vez, traz as idéias e já não precisa objetá-las no momento seguinte. Todas poderão se tornar potencialmente em bons negócios. Agora, ele precisa pesquisar cada uma e definir critérios de escolha.

Nas próximas sessões, Henrique desenvolve uma das idéias, constrói o plano de negócios e vai investigar o mercado. Trata-se de projeto de produção, em grande escala, de bactérias que comem lixo e gordura e que poderão ser utilizadas para limpeza de fossas, caixas de inspeção, rios e etc.

Este estudo, desenvolvido por um biólogo, foi adquirido por um profissional que passou a produzir em pequenas quantidades para atender às demandas de empresas especializadas em produtos de limpeza. Henrique é apresentado a este profissional como possível investidor.

Ele recomeça a empreender, vai à universidade buscar adesão da comunidade científica e, assegurando-se da qualidade do produto e das possibilidades de aplicação, resolve constituir sociedade na qual é sócio majoritário.

Henrique retoma a direção de sua vida. Participa de vários processos de seleção e é o escolhido para dirigir uma empresa européia no sul do Brasil. Além de implementar seu próprio negócio, sente que precisa, ainda, viver nova experiência como executivo, até porque, embora tenha boas reservas

financeiras, a pressão da esposa e do sogro estimulam-no a providenciar rapidamente o novo emprego. Na verdade, ainda não está seguro de que pode dar certo, que pode ser o pai/chefe de si mesmo.

Ele decide aceitar a proposta, apesar de ter que se transferir temporariamente para o sul. Escolhe um ex-colaborador e amigo para responder pelo negócio recém-iniciado.

Dois meses depois, encontro-me com Henrique para acompanhar sua evolução e a de seus projetos. Parece-me tranqüilo e diz que está feliz com o novo emprego, já realizou muitas mudanças na empresa e tem o apoio irrestrito de seu chefe, que deverá deixar a empresa, no Brasil, nos próximos meses e promover Henrique para o seu lugar. Paralelamente, seu negócio próprio está sendo implantado com a constituição legal da sociedade e a compra da sede em que deverá funcionar. Esta situação envolve conflito entre ser empresário e, portanto, autônomo, e ser empregado, submetido à ideologia corporativa. Precisa encontrar condições para encaminhar os dois projetos em paralelo, pelo menos temporariamente, até que possa dedicar-se de fato ao seu negócio.

Conseguirá atender a essas demandas? Será essa uma etapa intermediária em que está pavimentando a estrada para a realização efetiva do desmame? Poderá separar-se da mãe empresa que estimula seu ciúme e rivalidade e o impele a excluir e matar os irmãos menores (os subordinados) para depois o castigar com a separação sumária e a culpa pela devastação feita? Conseguirá elaborar e não mais repetir?

## MÁRIO

Eu era apenas rio  
Esperando que você navegasse  
Poema quebrado no frio  
Num salão vazio  
Esperando que você recitasse  
Eu era manhã cinzenta  
Esperando de você a aurora  
Um lobo de olhar em brasa  
Te vendo em casa  
(e o lobo do lado de fora)  
Eu era, quem diria  
A melodia que jamais compusera  
E eu, que jamais daria  
Era o verbo dar  
Dizendo assim: quem dera!  
Então não vá embora  
Agora eu posso dizer  
Eu já era o que sou agora  
Mas agora gosto de ser

Oswaldo Montenegro

Argentino de origem, filho de mãe italiana e pai inglês. Nasceu e foi criado em zona rural de uma pequena cidade próxima a Buenos Aires. Filho mais velho entre seis irmãos e primeiro dos dois que conseguiram concluir curso superior. Pedagogo de formação, ao perceber que não tinha interesse em atuar como professor e surpreendido pelo mundo dos negócios nas aulas de política educacional, administração e organização escolar após participar de um congresso, iniciou carreira profissional em uma das cinco maiores consultorias de gestão e auditoria do mundo em dezembro de 1983, onde permaneceu até janeiro de 2005.

Mário construiu um percurso profissional de sucesso. Superou as dificuldades, desenvolveu e gerenciou projetos de capacitação e gestão do conhecimento que se tornaram referência em âmbito mundial na companhia,

tendo atuado inicialmente na Argentina e depois no Brasil, com abrangência global.

Sentia-se envolvido pela atmosfera dos negócios e apaixonado pelos projetos que coordenava, dedicava-se com afinco para aprimorar conhecimentos e informações em todos os níveis da empresa, nos quatro continentes, desenvolvendo multiplicadores e gestores de projetos de ensino à distância (via eletrônica).

Diretor de Recursos Humanos, Mário, defendia seus projetos, seus pares e aqueles que trabalhavam sob seu comando. Vibrante, questionador, por vezes irônico, com grande senso de humor e de justiça.

Depois de 22 anos de trabalho árduo e dedicado, foi demitido sumariamente sem explicações convincentes: segundo seu chefe, por razões de mudanças na estrutura da organização e da sua área de atuação.

Mário sabe que não foram estas as razões de sua demissão. Sabe que havia questões políticas e de posicionamento de seu chefe no “*board*” da companhia. Sabe que estava em vias de se tornar um dos sócios da consultoria e que a eleição do novo conselho e novos sócios estava para acontecer.

Mário é um homem experiente, sabe que em questões políticas às vezes se perde, às vezes se ganha, mas sua demissão foi feita “na calada da noite de forma traiçoeira e mesquinha” (os dirigentes da empresa não incluíram nas verbas rescisórias o período em que ele estava na Argentina e aquele em que estava no Brasil sem o visto de permanência) (sic).

Aos 49 anos de idade, Mário foi demitido com explicações vagas, superficiais, pouco convincentes, com verbas rescisórias calculadas a menor,

depois de 22 anos de atuação numa única empresa e com poucas possibilidades de encontrar novo emprego.

Veio para seu primeiro encontro comigo, 15 dias após a demissão com o objetivo de avaliar se queria o programa de *Outplacement* que a empresa lhe oferecera, e relata seus sentimentos em relação à demissão:

*“Fui demitido num fim de tarde chuvoso de inverno. A distância e a frieza com que meu chefe me comunicou sua decisão depois de 22 anos de trabalho, o contato com o profissional de recursos humanos responsável pelo encaminhamento do processo que me tirou a senha do computador, o cartão de acesso à empresa, o notebook, o celular, as chaves e os documentos do carro e a chave da casa em que eu morava e o segurança que me acompanhou até a porta da empresa com ar de triunfo, me provocaram um grande impacto. Senti uma forte dor que não sabia dizer de onde vinha, uma impotência diante daquela situação, vergonha de ser tratado como criminoso, ódio por não ter percebido o que estava ocorrendo e pedido demissão antes, e medo de não dar conta de tanta dor ao perceber que nem minha casa me pertencia. Eu não tinha sequer um canto meu, teria que me transferir para um flat ou hotel até providenciar minha mudança. E eu não sabia para onde. Estava atônito e desamparado.”*

Disse ter descansado, organizado suas finanças e um pequeno escritório no flat que alugara. Estava muito bravo lutando pelo tratamento adequado e pelo dinheiro que lhe era devido.

Por vezes seus olhos se enchiam de lágrimas denunciando a tristeza e a percepção quanto ao ocorrido. Disse não querer mais trabalhar como empregado, mas, ao mesmo tempo, parecia sonhar em encontrar um emprego

igual, ou melhor ao que tinha, como que para provar sua importância e competência.

Primeiro em mania e depois podendo viver a depressão, Mário começou a rever sua vida pessoal e profissional para poder voltar a experimentar o desejo de fazer planos para o futuro.

Quando iniciou a vida profissional ele não tinha idéia do que era trabalhar em uma empresa. Sentia-se aborrecido e preso. O dia parecia interminável e seu chefe não tinha idéia do que queria que ele fizesse (esse fato é comum nas consultorias, que contratam os recém-formados como trainees para serem “adestrados” a atuarem como consultores). Ele era o primeiro profissional especialista em educação a ser contratado pela consultoria e deveria ser treinado para atuar em uma nova área na empresa, como responsável pela gestão do conhecimento.

Mário comenta: *“Em 1984 ajudei o consultor externo com as sessões práticas de educação em Buenos Aires e vim fazer o mesmo em São Paulo. Em 1985 me enviaram novamente para São Paulo, desta vez como único instrutor. Foi uma experiência e tanto. Meu alunos eram todos gerentes e um sócio, muito maiores que eu. Havia dois consultores externos como observadores. E eu tinha certeza de que eles sabiam que eu não tinha experiência como docente, exceto pelas semanas de prática no último ano da faculdade. Detestava o curso porque sabia que tal como estava não servia, não sabia falar português e tampouco entendia muito – afinal, era minha segunda vez no Brasil. Tinha medo e não tinha quem me ajudasse e nem com quem conversar. Enfim, dei o curso e todos os participantes aprenderam e desfrutaram da experiência. Lembro-me, em especial de um homem que hoje é*

*líder da Consultoria no Brasil. Anos depois vejo que ele tinha mais medo que eu e que o curso foi de muita valia para ele.”*

*E continuava: “Em agosto de 1988, meses antes do nascimento do meu filho, devido a uma reestruturação da Oficina Educativa Sul-americana, me propuseram transferência para São Paulo. Nunca havia pensado em sair da Argentina, e menos ainda nessas circunstâncias, mas me senti lisonjeado, a situação da Argentina estava péssima e eu aceitei o convite. Combinamos que eu mudaria alguns meses depois do nascimento do meu filho. As condições de transferência eram muito vagas, não havia políticas que definissem as condições mínimas.”.*

Chegando em São Paulo, Mário e sua família se instalaram em um flat em Higienópolis, próximo à Santa Casa. Na empresa os projetos estavam indefinidos e o novo chefe sempre viajando, não tinha tempo para organizar o novo plano de trabalho e, Mário não sabia por onde começar. Além disso, não tinha local para trabalhar, tudo era improvisado e a sensação de perda de tempo e de rejeição eram muito fortes.

Mário definiu essa experiência: *“Foi a época mais difícil da minha vida. Não via o propósito da minha vinda para São Paulo, não havia nada interessante em meu trabalho e as condições de vida eram ruins se comparadas com a vida que tínhamos em Buenos Aires. Não sabíamos o idioma e não tínhamos aulas de português. Vivíamos em um flat bastante deprimente, com as condições mínimas, não tínhamos carro, minha mulher se queixava. Não tinha o apoio do pessoal de Recursos Humanos e ainda havia uma atitude negativa quanto a vinda de estrangeiros. Era muito difícil levantar cada dia para ir trabalhar. Durante a noite eu acordava angustiado e escutava*

os bebês da Santa Casa chorando, o que aumentava minha angústia”. Mário parecia identificado com os bebês da Santa Casa, solitários à noite em terra estrangeira, longe da mãe-pátria, separados, retirados à força do seio materno e cuja única possibilidade era chorar bem alto na esperança de que alguém ouvisse e pusesse fim a dor e desamparo que experimentava.

E continua: *“Não tenho lembranças de projetos interessantes no meu trabalho durante meus primeiros anos no Brasil (1989-1992). Acho que foram bloqueadas pela mudança da minha vida pessoal: as dificuldades, a falta dos familiares e amigos, a falta do visto de permanência no país e pelo fato da minha mulher não poder trabalhar, isso me fazia sentir muito culpado. Em 1990 comecei a viajar. Fui para a Inglaterra participar de um curso técnico. Foi muito bom porque me fez sentir valorizado e me permitiu fazer bons relacionamentos internacionais.”* A relação com a empresa e seus chefes imediatos parecia repetir as experiências infantis, o filho mais velho tinha que aprender tudo sozinho e ainda ajudar os pais a cuidarem dos irmãos menores. Mário era exposto a experiências de dor e sofrimento que precisava superar. A cada superação ficava evidente que podia fazê-lo, mas o preço pago por isso parecia não ser reconhecido, ou acabava por valorizar a superação e demandar novo desafio rumo ao sucesso, sem que Mário pudesse se apropriar de sua vida e construir seu futuro.

Depois de demitido, Mário manifestou a intenção de atuar de forma independente, como consultor, com a esperança de poder fazer sua “agenda” e realizar os trabalhos de que mais gostava – projetos voltados à gestão do conhecimento e liderança para executivos. Queria fazer suas aulas de condicionamento físico duas vezes por semana, cuidar do filho adolescente e

fazer cursos de desenho e gastronomia. Parecia querer resgatar antigos interesses e viver em conformidade com seus valores. Depois de perceber que não conseguiria se estabelecer no Brasil como consultor independente, Mário voltou para a Argentina, foi morar em uma casa nas proximidades de Buenos Aires e iniciou nova carreira, agora na universidade, onde passou a atuar como coordenador de projetos e cursos para jovens empreendedores.

Se, por um lado, a empresa estabeleceu com Mário uma relação de superproteção, cuidando inclusive da casa onde ele morava, por outro, construiu seu desenvolvimento na direção em que ela desejava, desconsiderando os desejos de Mário e o submeteu a regras e processos conforme sua conveniência. Prometeu a Mário, como em uma religião, a felicidade e a vida eterna, mas para manter seu poder e se adaptar às novas demandas, rompe sem pudor com os valores e princípios acordados, deixando aquele que a construiu órfão, desamparado e desiludido. Mesmo o mais saudável dos sujeitos, pode, nesses casos, sucumbir a processos de desorientação e recorrer a defesas maníacas até se recompor. No caso de Mário a separação foi traumática e a ruptura do contrato narcisista por parte da empresa, de forma tão arbitrária e incoseqüente gerou indignação e decepção. Estas levaram Mário a não mais querer atuar no mundo corporativo e a buscar um novo trabalho, após realizar o luto, por meio de processos de reparação. Procurou uma atividade profissional em que pudesse atuar de forma independente e que lhe permitisse ajudar jovens profissionais a não sucumbirem aos assédios do mundo corporativo e a se constituírem em empreendedores, realizando dessa forma, um novo contrato com a comunidade em que estão inseridos.

Poderá Mário recuperar a confiança nas pessoas e em si mesmo?  
Poderá, de fato, contribuir para que os jovens profissionais construam relações de trabalho e nova realidade organizacional mais humanizada e que acolha sujeitos psíquicos mais independentes? Mário apropriou-se de seu destino?  
Mário poderá realizar a reparação que se anuncia?

## **PAULO CÉSAR**

A criança que fui chora na estrada.  
Deixei-a ali quando vim ser quem sou;  
mas hoje vendo que o que sou é nada,  
quero ir buscar quem fui onde ficou.

Ah, como hei de encontrá-lo? Quem errou  
a vinda tem a regressão errada.  
Já não sei de onde vim nem onde estou.  
De o não saber, minha alma está parada.

Se ao menos atingir neste lugar  
um alto monte, de onde possa enfim  
o que esqueci, olhando-o, relembrar,

na ausência, ao menos, saberei de mim,  
E ao ver-me tal qual fui ao longe, achar  
Em mim um pouco de quando era assim.

Fernando Pessoa

Ele se chamava Paulo César. Seus pais queriam que ele portasse o nome dos avôs, cada um queria o nome do próprio pai como reconhecimento pelo esforço que fizeram para criar os filhos, na expectativa de que Paulo César pudesse, ao portar o nome, também carregar a tenacidade, coragem e idoneidade dos avôs. O fato é que para agradar a ambos, a avó materna sugeriu que o nome fosse composto pelos nomes dos dois avôs. Daí veio Paulo César. Na verdade, a expectativa dos pais era de que Paulo César fosse um 'super-homem', não aqueles que usam capa, voam e têm um "S" no peito, mas certamente um homem 'digno dos avós e pais que tinha'.

Seu pai era um pequeno comerciante e a mãe o ajudava nos negócios. Paulo César era o caçula e único filho homem entre três irmãs. Um garotinho que aos cinco anos já sonhava em ser piloto de avião.

Diante do fato de ser o único filho homem, as expectativas da família toda aumentavam. Paulo César queria agradá-los, achando que isso garantiria amor e segurança eternos. Para ele, seus pais eram 'grandes e poderosos'. Por isso, passou a se esforçar para ser o tal 'super-homem' e mais tarde, de tanto ouvir que era 'especial', começou a acreditar que de fato era. Portar o nome Paulo César parecia então, um troféu.

Paulo César, porém, sempre tinha dúvidas quanto à existência real desse 'super-homem'. As irmãs, maiores e mais velhas, o chamavam de Paco, brincavam com ele e, às vezes, o tratavam como se ele fosse o filhinho delas. Elas o protegiam e sempre explicavam o que estava acontecendo.

Paulo César fazia tudo conforme o desejo de seu pai, de seus avós e depois, do grupo de amigos e dos professores. Foi muito duro ser o primeiro da classe, estudar e ainda ensinar os colegas para não ser ridicularizado por eles.

Com o passar do tempo, se vestiu, convicto, de 'super-homem', criou uma casca bem grossa para não entrar em contato com seus medos e inseguranças e passou a olhar só para os outros e observar o que eles queriam para que pudesse atendê-los e assim ser querido e ter sucesso. Passou a ser o Paulo César, primeiro aluno do ginásio, do colégio, da faculdade de engenharia, do *MBA* e finalmente o preferido dos principais *headhunters* do mercado, isso sem falar dos diretores da multinacional em que trabalhava que passaram a chamá-lo de '*high potential*', '*top talent*', entre outros tantos nomes substitutos do tal 'super-homem'.

Aos 24 anos casou-se com uma médica recém-formada e depois de três anos de trabalho em uma grande multinacional foi expatriado para a Inglaterra

onde além de trabalhar, fez mais um curso de pós-graduação, dessa vez em *marketing*.

Paulo César só queria ser feliz e achava que havia encontrado a fórmula para tanto, até que um dia foi demitido da posição de “gerente geral de unidade de negócio”, e se descobriu sozinho e inseguro, ainda que rodeado por pessoas que lhe diziam o deveria fazer para continuar a ter sucesso.

Descobriu que havia se perdido de Paco, aquele garoto alegre que sonhava em ser piloto de avião. Percebeu que estava outra vez vivendo uma separação. Ele sabia onde estava, mas não sabia para onde ir, precisava da ajuda do antigo Paulo César para descobrir o que fazer, precisava descobrir quem era, em quem havia se transformado e o que deveria fazer a partir de então.

Acompanhei a transição de Paulo César por um bom tempo, ajudando-o na busca de si mesmo, do Paco, de seu novo sonho: contribuir para construir um mundo de homens e não super-homens e de um novo começo pessoal e profissional.

Paulo César, depois de um período longo em processo de *Outplacement* comigo, decidiu procurar outro emprego e, conforme seu desejo, tornou-se presidente de uma companhia pequena, um “*start up*”. Ficou muito orgulhoso e passou a sonhar com sua independência. Para ele essa era uma etapa intermediária que usaria para preparar-se para projetos mais ambiciosos.

Depois de dois anos na função, ele volta para mim. Ele sentia uma angústia muito grande, estava deprimido, redefinindo sua vida afetiva, num processo de romper com o passado, de romper com a mulher que não queria ter filhos enquanto este era um desejo intenso dele. Ao mesmo tempo, sentia-

se impelido a romper as amarras com o mundo corporativo porque depois de montar a empresa, fazê-la funcionar, solucionar os mais diversos problemas, passou a ser manipulado pelos três acionistas que não permitiam que o negócio evoluísse. Paulo César chegou a pensar que eles montaram a empresa só para justificar perdas e para desviar o dinheiro das outras empresas. Começa a perceber que algumas coisas não dependem só dele, mesmo que tenha competência, experiência e recursos para fazer o negócio funcionar, se os acionistas não quiserem, não permitirem, o negócio não sai do lugar.

O sentimento de tristeza era intenso. De alguma maneira Paulo César perdeu a ilusão de que podia tudo, perdeu a ilusão de que a competência, o conhecimento e a experiência resolvem os problemas das empresas. Na verdade, descobriu que são mais as questões pessoais, de relacionamento, de interação, de interesse e o jogo de poder, que promovem o caminhar das empresas.

Paulo César, ao me procurar estava em vias de perder esse emprego porque a empresa provavelmente fecharia por falta de investimento dos acionistas. Apesar de a empresa progredir de forma interessante e o mercado já o reconhecer como referência no assunto, ele tentou se oferecer para vendê-la, mas os acionistas não concordaram. Então, a alternativa que lhe resta é encerrar as atividades da empresa e ir embora, matar a criança que gerou. A tristeza é muito grande, o sentimento de perda enorme e ao mesmo tempo vem a culpa e a dúvida: *“será que se eu tivesse feito diferente eu conseguiria?”*. Quer dizer, o super-homem perde a sua capa e começa a surgir o homem. Na emergência do homem volta o gosto dele pelo instrumento musical, pelo

saxofone, volta o desejo de ter vida própria, de morar sozinho, de construir as próprias coisas, vem o posicionamento de que realmente não tem condições de continuar com a esposa, de que tem que se separar.

Paulo César sofre muito com a separação, sente-se culpado porque, de um lado, a esposa fica vitimada e, de outro, ela condena o movimento dele. Ele procura realizar a separação de forma civilizada, dá um apartamento para a esposa e retoma a posse do próprio apartamento, mas não consegue usá-lo: não consegue cozinhar, atividade de que tanto gosta; usa apenas parte dos guarda-roupas disponíveis, fica com sua roupa contida, impossibilitado que se sente em se espalhar no espaço agora só dele.

O mesmo acontece com a vida profissional, ele não consegue se espalhar com a experiência que ganhou ao montar essa empresa ou se posicionar no mercado como um candidato a outras empresas. Ainda está aprisionado nessa empresa sem futuro, tentando salvá-la de qualquer maneira, sem sucesso. Sofre aguardando a finalização dela para poder então viver o luto e a separação e depois talvez conseguir montar seu próprio negócio ou se tornar um executivo de outra empresa.

Paulo César tem que elaborar, além da perda da empresa, fruto do seu trabalho, a perda da mulher e da vida de casado. Precisa recomeçar.

No último mês, Paulo César faltou a uma sessão em razão de uma reunião de trabalho interminável, que, segundo ele, avançou noite adentro. Na sessão seguinte, chegou 50 minutos adiantado e permaneceu na sala de espera falando no celular para organizar sua agenda. Iniciou a sessão dizendo-se cansado e desanimado, com medo de estar deprimido e se cobrando ações.

Estaria Paulo César vivendo sua condição de “homem” e não de “super-homem”?

Falou-me da nova namorada, de seu desejo de ter mais tempo para tocar saxofone, e de ter começado a tomar posse dos espaços de seu apartamento. Comenta sobre o seu desencanto com os acionistas do negócio que dirige e da briga entre eles e da falta de investimento de energia, interesse e recursos financeiros para que o negócio se concretize.

Parece claro que conseguiu tomar distância da situação e já está separado desses objetos. Chamei sua atenção para as condições em que se encontravam a separação da empresa atual e a da ex-esposa. Estavam definidas e se encaminhavam para a consolidação. Já realizou a mudança da ex-esposa para o novo apartamento, encaminhou as questões legais e começou a tomar posse do que é seu. Em relação à empresa, já apresentou todos os números, dados e relatórios e aguarda a tomada de decisão dos acionistas. Vem se expondo no mercado, com chances bastante consideráveis de ir para o concorrente ou de consolidar a compra da empresa em que trabalha se o BNDES decidir liberar o empréstimo. Está rompendo as amarras e desenhando novo começo.

Perguntei-lhe porque acreditava estar deprimido, quando a mim pareceu que estava desarmado, menos acelerado, mais sereno. Disse que não queria fazer nada, queria descansar, ir sozinho para casa, tomar um banho de banheira, tomar champagne e ouvir música. *“Não quero empresa, não quero ganhar um monte de dinheiro, quero viver a minha vida!”*. Disse-lhe que parece querer celebrar finalmente o encontro consigo, com o Paulo César livre e curioso que quer pilotar aviões e que agora começa a pilotar a própria vida.

Rimos juntos da inversão que ele fez, achando que cansaço, calma e serenidade eram sintomas de depressão, de doença e que o saudável é estar acelerado, atrasado e ansioso, tentando, como o super-homem, ter super-poderes e viver de super-ações, conforme pregam hoje os gurus da administração, *marketing* pessoal e os técnicos dos atletas e executivos.

Paulo César aquiesceu e foi para casa celebrar. Talvez agora possa de fato apropriar-se de sua vida e construir destino melhor. Ele encerrou a sessão falando de seu desejo de ter um filho.

Tenho observado com freqüência, que por ocasião da demissão, esses profissionais que tinham suas vidas assentadas no poder, status, visibilidade e sucesso, percebem também o desencontro na relação afetiva e muitos acabam por se separar. É freqüente que a mulher não suporte a demissão do marido e o condene pelo ocorrido, exigindo que ele restabeleça a condição anterior rapidamente. Para outros, a família dá sustentação e ajuda a retomar a vida profissional.

Paulo César não tem conseguido manter regularidade em suas sessões, com freqüência liga constrangido, uma ou duas horas antes da sessão para avisar que foi chamado para uma reunião com o cliente, para analisar o contrato de prestação de serviço com os advogados da empresa ou com técnicos especializados. Mesmo fora do horário comercial tem sido demandado e decide atender, pois a sobrevivência da empresa depende da assinatura desses contratos. Fica duas semanas sem sessão ou tenta ver comigo a possibilidade de reposição. Em algumas ocasiões, devido ao acúmulo de questões a serem tratadas e à ansiedade que manifesta, tenho optado por realizar sessão dupla. Essa escolha tem me parecido adequada tendo em vista

seu aproveitamento e o tempo de que necessita para retomar o contato com seus conteúdos.

Em sessões mais recentes, Paulo César se referiu à necessidade de ajuda para lidar com um conflito que caracteriza como a urgência de decidir entre duas mulheres, com qual delas deverá construir novo lar.

Fala de Marcela, diretora de empresa, com 35 anos e um filho, que está se divorciando, como se fosse uma empresa multinacional agressiva e competitiva: *“[...] glamurosa, por onde passa se impõe, fala com todos, se faz respeitar. Só gosta de coisas caras, restaurantes, hotéis e viagens. Adora sair e tem idéias próprias. As coisas têm que acontecer como ela deseja. Ela me parece uma Multinacional. Sinto-me fortemente atraído por ela, mas tenho medo dela estar só representando. Tenho medo que agora só esteja fazendo juras de amor porque me quer e que me quer para satisfazer seu desejo de casar outra vez e ter o segundo filho. Não me sinto confiante no relacionamento, não consigo me entregar. Tenho medo de ser enganado.”*

Já Flávia é uma jovem de 29 anos, 10 anos mais nova do que Paulo César e é descrita como uma mulher lindíssima, uma deusa: *“[...] doce e meiga, gosta de curtir a casa, cuida de mim com atenção. Adora ficar comigo em casa preparando uma comidinha e assistindo televisão. É fisioterapeuta, está fazendo carreira acadêmica e é solteira. Para mim é como um strat up, um sonho, em que eu tenho que fazer tudo. Tenho que construir desde o começo, transformar a menina em mulher. Mas ela me atrai, me oferece a possibilidade de realizar as coisas do meu jeito.”* E continua: *“Não consigo decidir e não posso permanecer assim. Não durmo à noite, não sei administrar essa situação. As coisas terão que se definir antes do final do ano. No Natal tenho*

*certeza de que a Marcela não abrirá mão de me levar para o interior na casa dos pais. Se tiver que escolher certamente escolherá sua família. Eu venho em segundo lugar e às vezes me sinto como se fosse seu chaveirinho. Embora me posicione com firmeza, e isso foi o que gerou nossa primeira grande briga, e não abra mão do meu jeito de ser, sinto que terei que atender aos seus anseios de me vestir como ela gosta e freqüentar os lugares que ela quer. Eu terei que acompanhá-la.” E, referindo-se à Flávia afirma: “[...] Ela quer casar e quer casa. Quer construir um lar e me escolheu para seu companheiro. Gosta de mim como sou, fica admirada comigo. É fascinante porque ora parece uma menina desamparada, ora discute os assuntos da vida como mulher madura e experiente. Eu gosto muito dessa danadinha. Não sei como me meti nessa embrulhada.”*

Essa também é a história profissional de Paulo César. Ele faz comparações e listas de prós e contras. Assinalo que ele parece querer decidir as coisas do amor como decide os negócios. Sempre esteve dividido entre a *start up* e a multinacional, entre ser simples, uma pessoa como outra qualquer e fazer as coisas de seu jeito e, ser sofisticado, presidente de empresa, executivo super-homem, poderoso. Embora saiba o preço que se paga para ser executivo de multinacional global, sente-se atraído e desejoso de repetir a experiência, mas tem medo. Sabe que deve abrir mão de seu pensar para atender ao desejo do outro.

Paulo César sabe também o preço que se paga para fazer um *start up*, para começar um negócio do nada e fazê-lo forte e rentável, mas teme não ser capaz. O trabalho é árduo e o terreno inseguro.

Tento mostrar que o conflito é interno e não externo. Essa duas moças representam as duas faces do seu conflito interno: ser ele mesmo e construir seu caminho ou ser o personagem idealizado e desejado pelos pais.

Nesse momento Paulo César lembra com clareza as dificuldades que os pais tiveram para criá-lo e às irmãs. Lembra do sacrifício que fizeram para que ele estudasse nas melhores escolas. Lembra da promessa que fez a si mesmo de *“nunca passar por aquilo outra vez.”*

Depois de longo período de ambivalência e sofrimento, Paulo César optou por adquirir a empresa e por consolidar seu vínculo com Flávia. Optou por arriscar-se e aproximar-se de si mesmo.

Paulo César foi investido pelos pais e pela cultura do desejo de ser o super-homem e precisa renunciar a isso para ser ele mesmo. Conseguirá? Poderá sustentar sua escolha? Poderá acessar camadas mais profundas de seu ser e se reconhecer? Poderá efetivamente resgatar o menino que deixou na estrada?

**FELIPE**

Entre mim e o que em mim  
É o quem eu me suponho  
Corre um rio sem fim.

Passou por outras margens,  
Diversas mais além,  
Naquelas várias viagens  
Que todo o rio tem.

Chegou onde hoje habito  
A casa que hoje sou.  
Passa, se eu me medito;  
Se desperto, passou.

E quem me sinto e morre  
No que me liga a mim  
Dorme onde o rio corre —  
Esse rio sem fim.

Fernando Pessoa

Felipe é vice-presidente de grande multinacional. Em um ano, quando completar 60 anos, será compulsoriamente aposentado pela empresa em que trabalha e teve seu programa de pré-aposentadoria patrocinado pelo empregador. Tem aparência jovial, é ágil, inteligente, bem humorado e tem muitos interesses. Já escreveu três livros, é um pesquisador atento de fatos históricos, pinta quadros, aprecia bom vinho e adora andar de bicicleta, jogar tênis e golfe.

Na primeira sessão conta a história profissional rapidamente, fala das filhas moças, mas que ainda dependem dele e ao tentar falar da mulher fica com a voz embargada, os olhos se enchem de lágrimas e ele diz: *“Ela não quer morar em outro lugar [mudar]. Quer ficar perto das filhas. É urbana. Eu tinha*

*pensado em ir morar na casa da serra, para escrever e pintar. Minha mulher não quer e meus amigos dizem que não vou agüentar essa vida. Dizem que vou ficar entediado e que vou querer voltar ao trabalho como executivo ou algo parecido já que o mercado de trabalho não contrata mais profissionais com a minha idade. Mas eu não me sinto velho, descartável. Eu estou cheio de sonhos e energia para produzir. Será que vou me entediar? Será que vou desejar usar terno e gravata outra vez?”*

Falamos sobre um de seus livros e o personagem principal. No livro, Felipe reúne com maestria fatos históricos, resultado de profundas pesquisas sobre os principais autores, pintores e personagens políticos da época retratada e cria uma trama de relações e suspense em que o personagem principal, indignado por ter suas pesquisas e textos plagiados, procura com determinação o autor do roubo. No livro Felipe escreve sua própria história e o roubo de que está sendo vítima. Fala de suas experiências e projetos que concretizou, com amor. Fala de suas aventuras, do desejo de descobrir novas terras e das tramas que foram feitas para afastá-lo do seu trabalho. Felipe gosta do que faz embora sonhe com um tempo em que possa trabalhar com mais liberdade de agenda e de ação. Está dividido entre ser urbano e retirar-se para o campo. Fala da violência da cidade e dos tempos em que atravessava a Avenida Paulista, pelas mãos do guarda que usava luvas brancas impecáveis.

Fala dos assaltos e do risco que todos sofreremos ao morar na grande metrópole de um país denegrado, decadente e assaltado por políticos corruptos e incompetentes. *“Eu quero meu país de volta!”* exclama com a voz embargada e expressão de dor e, constrangido, pondera: *“não sei por que me emocionei [...]”*.

Penso que Felipe fala da separação, da dor das perdas, das mudanças que ocorreram nele e no mundo exterior e da necessidade de buscar suas raízes, de se encontrar, de resgatar seu Eu.

Na segunda sessão, Felipe chega eufórico, alegre, brincalhão, afetivo e me conta como foi escrever seu livro: *“Adoro pesquisar, estudar. Estudei história, comprei livros, investiguei. Criei meu personagem principal com base na idéia de um cara genial que queria ir por outros caminhos. Enquanto as idéias de outros cientistas iam para um lado ele queria ir para outro, chegar a novas descobertas. Imaginou e investiu em uma teoria que foi seu último grande estudo antes de morrer.”*. Felipe mais uma vez me diz que escreveu sobre sua aposentadoria, numa tentativa de construir sua nova história. Ele quer ir por novos caminhos, sair do lugar comum, criar, desbravar. Quer novas experiências, novas possibilidades, buscar o que é seu. Mas tem medo! Sonha com um trabalho a seu modo, no seu íntimo não quer mais adiar seus projetos pessoais: *“Acho que não agüento trabalhar como antes. Será que tem jeito de ser diferente? Posso parar por algum tempo e voltar depois, se quiser? Será que vou deprimir e morrer de tristeza como dizem meus amigos?”*

Alguns dias depois, Felipe me mandou um e-mail que, a meu ver, revela um pouco do que se passa com os profissionais quando perdem o emprego ou quando estão na fase de pré-aposentadoria. Ele dizia: *“Cara conselheira o que é afinal pathos?”* (sofrimento, doença, patologia, enigma em grego). O que é que Felipe estava me perguntando? Felipe queria, de fato, que eu decifrasse sua “patologia”, seu “enigma”?

Ao longo das últimas sessões, ele afirmava, em tom de brincadeira, que todo mundo tem um trauma de infância e que ele não conseguia encontrar o

dele, mas se todo mundo tem ele deve ter algum. Sinto-me instigada a decifrar com ele seu enigma. Na verdade, de um lado, ele mostra os livros, as pinturas, o site e outras criações, apresenta seu lado fértil e criativo. Do outro lado ele diz que os “amigos” acreditam que ele não vai agüentar ficar sem fazer nada, sem trabalhar, sem ganhar dinheiro, sem ter o *status*, o poder e o sucesso que tem na empresa. Então ele fica com muito medo, quer se precaver, quer preparar as coisas para o futuro de maneira que não corra o risco de ficar doente, de ficar se sentindo desamparado, entediado, de sofrer como afirmam os amigos reais e imaginários. Sinto que ele está sofrendo, que teme a separação, o anúncio de sua saída, o preparo do seu sucessor. Apesar de toda pompa e circunstância, da festa de despedida, o que prevalece é o sentimento de estar sendo excluído. Já não participa de algumas reuniões, porque não vai fazer parte do projeto, está incluído em outras reuniões em que deverá discutir os projetos e processos, uma vez que tem como responsabilidade estruturar as ações a serem realizadas, mas cuja execução não vai acompanhar. Parece invadido por um profundo desconforto, um mal-estar e um intenso sentimento de ser expulso do jogo. Está fora da cultura, fora da relação, fora do sistema corporativo. Na verdade me parece que Felipe não aceita esse afastamento embora aparentemente o veja com a chance de navegar em outros mares, penso que o que ele mais quer é também o que mais teme.

Seis meses antes de findar seu contrato de trabalho com a empresa, Felipe compra um grande apartamento em construção e diz que este se encontra num belo condomínio fechado onde poderá jogar golf, praticar esportes e fazer amigos. Sinto que ele precisa construir novo projeto, se antecipar, para não sentir o vazio. Dois meses antes da data marcada participa,

com toda a equipe que dirige a empresa, de grande processo de reestruturação em que seu lugar (cargo, posição) é entregue ao sucessor e ele passa a não ter mais responsabilidade sobre a equipe e os resultados de sua área (Felipe dirige toda a operação da empresa, envolvendo área técnica e a produção). Seu chefe, o presidente da empresa, que havia decidido pela contratação do meu trabalho, procura-me para dizer que tinha a intenção de propor nova posição a Felipe e me consulta quanto a essa idéia. Por um momento senti como se ele estivesse cometendo uma crueldade. Convidaria Felipe para ficar e dentro de aproximadamente dois anos, teria que demiti-lo novamente. Providenciou a pavimentação da estrada por onde Felipe caminharia e no momento de deixá-lo ir, estava o segurando com nova proposta, bastante sedutora. Lembrei-me de casos de adolescentes que atendi no início da carreira, em que os pais afirmavam que desejavam ajudar o filho a ganhar independência, mas interferiam no processo cada vez que ele ameaçava caminhar com as próprias pernas. Pensei que o chefe de Felipe estava identificado com ele, pois seria o próximo a ser aposentado. Estaria ele buscando uma maneira de manter tudo como antes?

Embora tenha considerado minhas observações, o chefe de Felipe chamou-o para uma reunião e fez a proposta. Felipe ficou muito angustiado e marcou várias sessões para discutir o assunto comigo. A ambivalência era grande: havia o desejo de ficar mais um pouco, de experimentar a nova função e de manter tudo como sempre. Não obstante, Felipe se perguntava a quem a proposta atenderia de fato, a ele ou a seu chefe? Felipe também lamentava o adiamento dos projetos que construía ao longo deste ano, mas simultaneamente se justificava afirmando que seria por pouco tempo e que a

proposta era muito interessante. (Seu chefe parecia saber que só um projeto como aquele o atrairia).

Depois de muitas ponderações, ao me dar conta de que Felipe já decidira aceitar a proposta, sugeri que ambos avaliassem a possibilidade de finalizar o contrato atual e realizar novo contrato, agora por tempo determinado, com Felipe abrindo uma empresa de consultoria para realizar a prestação do serviço contratado. Com isso, estava sugerindo que Felipe trabalhasse com mais autonomia e que a relação fosse menos assimétrica.

Este processo ainda não foi concluído. Poderão Felipe e seu chefe realizar a separação de fato? Felipe conseguirá navegar por outros mares como o personagem de seu livro? Essa etapa intermediária facilitará o processo ou apenas servirá como disfarce para um desmame que não pode acontecer?

## **ANÍBAL**

[...] os homens não são naturalmente iguais, mas nascem uns para a escravidão e outros para o domínio [...]. Todo homem nascido na escravidão nasce para a escravidão: nada mais certo. Os escravos tudo perdem sob seus grilhões, até o desejo de libertar-se deles; amam a servidão [...]. Se há, pois, escravos por natureza, é porque houve escravos contra a natureza. A força fez os primeiros escravos, sua covardia os perpetuou.

(Rousseau, 1762, p.11)

Aníbal é um executivo que atuou nas maiores empresas do Brasil. Foi demitido e ao sair do trabalho teve a impressão de que tudo correria como das outras vezes. Ou seja, de que ele, buscando contato com os principais headhunters do mercado saberia de posições para executivos com o perfil como o dele e, como sempre foi um bom candidato, certamente em pouco tempo encontraria trabalho.

Embora, do ponto de vista racional, ele saiba que as coisas não são bem assim, que nos dias de hoje os processos de seleção são mais lentos e que o número de vagas para profissionais com a experiência, a remuneração e a idade dele é pequeno, guarda sempre a esperança de que tudo se resolverá rapidamente.

Aníbal chega com dez minutos de atraso, no fim da tarde, abatido, aparentemente cansado. Uma das primeiras coisas que diz é que segunda-feira é um dia difícil, que ele está aborrecido, e que embora tenha acordado cedo, feito ginástica, corrido e nadado, nada disso diminuiu essa coisa que ele está sentindo, esse desconforto, certa tristeza, aborrecimento, uma coisa assim meio sem estrutura, sem contorno.

Tento explorar um pouco mais sobre o que era essa “coisa” a que ele a se refere. Ele diz que telefona para as pessoas para agendar almoço, café-da-manhã, conversar, trocar experiências, contar que ele está no mercado de trabalho, procurando alternativas de negócios ou posição executiva que possa ocupar, mas acha tudo isso meio estranho, sem saber aonde vai levar, o que significa e que na verdade não tem projeto, não tem perspectiva. Eu pergunto se buscar um novo trabalho para ele mesmo não poderia ser tomado como um projeto, como um desafio, como uma perspectiva. Afinal, embora ele tenha 56 anos de idade, um alto salário e uma posição interessante, poderá atuar como profissional independente, uma vez que a oportunidade de voltar ao trabalho corporativo é significativamente pequena.

Mas Aníbal me diz: *“olha, falta alguma coisa, que eu não sei bem o que é, não tem estrutura, não tem perspectiva, não tem desafio, falta turma, eu não tenho a minha turma. Quero retornar à vida corporativa. Quero um emprego, afinal sou um profissional diferenciado, fiz universidade no exterior, falo três idiomas. Como é possível um profissional como eu ficar sem emprego?”*

O executivo que está habituado a comandar, a dirigir, a obter resultado por meio de pessoas, se não tem uma equipe, uma turma que esteja liderando para tentar atingir os objetivos da empresa, está sozinho. Esta solidão ocorre também porque ele não tem pares. Não é só a equipe que falta, a turma para atender, para orientar, controlar e exigir. Faltam também os pares com quem ele compete ou que o ajudam a atingir os resultados e falta também “o chefe”, aquele que define as metas e cobra seu desempenho. Ele não pertence a nenhum grupo, nesse momento está só, à procura de oportunidades.

É importante citar que Aníbal é casado há trinta anos e está muito bem fisicamente; tem aparência jovial e recursos financeiros para passar o resto da vida sem trabalhar; sua mulher é dentista e trabalha diariamente. Eles não têm filhos, não têm preocupação com o sustento, com a velhice, com a saúde.

Ele me parece entediado, desconfortável e se refere à falta de sentido que essa situação traz. Precisa se ocupar com algo de que se orgulhe e o faça sentir-se importante e pertencente a um grupo. Parece ter dificuldade de estar só e de ser boa companhia para ele mesmo.

Passamos a falar sobre o significado do trabalho para ele e por que nada, nenhuma outra atividade, que ele venha a desenvolver, mesmo aquela de procurar um novo trabalho lhe parece interessante. Ele me pergunta se eu já tive enxaqueca porque ele estava começando a ter uma aura que é o prenúncio de que estava em vias de ter uma forte dor de cabeça. Interrompe a conversa e vai buscar o remédio que costuma tomar para evitar a enxaqueca.

Aníbal diz: *“Eu estou com uma ameaça de enxaqueca porque eu acho que de alguma maneira você mexeu com a minha cabeça, você tocou em assuntos, ou em pontos ou em alguma coisa que fez sentido para mim e aí minha cabeça começou a doer.”*

O rosto afogueado e uma expressão de dor ficam evidentes. Aparecem então, por detrás do executivo que discutia os assuntos quase sem emoção, o homem em sofrimento, a dor, o desamparo, a experiência e consciência de estar e ser só. E ele afirma: *“Acho que é por isso que eu telefono todos os dias para a minha secretária. Mesmo eu me ocupando, resolvendo problemas familiares - os problemas do terreno de meu pai, ou a saúde da minha mãe - nada disso é suficiente para diminuir essa experiência de vazio, de falta. E não*

*é falta de ocupação porque ocupação eu tenho muita, posso até ler, posso estudar, tem coisas que eu quero fazer, eu quero fazer um curso de mergulho eu estou livre para escolher essas coisas. Mas eu não estou fazendo nada e não vou buscar o que quero, isso não serve. Preciso ter emprego e já creio que não vou encontrar”.*

Neste momento, associo a experiência relatada por Aníbal àquela típica da síndrome de abstinência experimentada pelos usuários de drogas quando privados destas. Associo aos conceitos de alienação e paixão de Piera Aulagnier (1985).

É a segunda vez que Aníbal é demitido e vem realizar o processo de transição comigo. Da primeira vez ele teve uma experiência muito dolorosa, perdeu uma importante posição em uma das maiores empresas do Brasil. Foi muito difícil superar o impacto da demissão. Mas em pouco tempo conseguiu uma nova posição executiva, foi chamado por uma grande empresa multinacional. Passou rapidamente pelo processo sem aprofundar suas reflexões e sem olhar para ele mesmo, sem se dar conta de que estava alienado tentando atender ao desejo do outro, na expectativa do “sucesso” de ocupar o lugar do poder e sem vivenciar a perda, a falta (a abstinência). Parece que a situação se repete, Aníbal tinha a promessa de seu chefe de que iria substituí-lo, mas, ao invés de ser promovido, foi demitido. Continua vice, não assumiu o papel de Presidente (do Pai). Agora, em razão da demora em encontrar outro lugar onde possa continuar a repetir, tem a oportunidade de mudar seu destino.

Aníbal diz: *“Eu gosto de ganhar dinheiro, se eu tiver ganhando, trabalhando, eu posso gastar mais à vontade, sem culpa e sei que está*

*entrando dinheiro*". Parece que só se ele estiver trabalhando e recebendo o que pagam pelo seu trabalho, pode perceber que tem algum valor: o valor que o mercado de trabalho e a comunidade atribuem ao que ele faz. Observo que na medida em que ele fica excluído do grupo, excluído da comunidade, fica sem inserção na cultura, fica isolado, e esse isolamento, mesmo que ele tenha ocupação, mesmo que tenha o que fazer, esse não pertencer ao grupo dos homens ativos, que realizam, que produzem, que trazem resultados, provoca muita dor, muita solidão, um vazio, um buraco e o sentimento de menos-valia.

Aníbal se ocupa o tempo todo, excitadíssimo, estuda, prepara o currículo, faz ginástica, faz muitas coisas simultaneamente e ocupa seu dia todo. Eu pergunto se ele não se dá a oportunidade de relaxar e ele me diz que não pode relaxar porque tem medo de ficar vagabundo, de gostar, de não querer fazer nada. E brinca: *"Deus me livre eu relaxar, dá que sai uma bicha louca daqui de dentro!"*.

O medo de entrar em contato com sua realidade interna e de se descobrir infértil, o medo de perder o falo, o poder, o status, o domínio, o controle, o impede de parar e refletir. Até porque a sociedade em que vivemos desqualifica e desvaloriza o sujeito que não tem trabalho, que não tem emprego e supervaloriza todas as formas de poder e controle. O medo de perder a fertilidade, associada ao ter dinheiro, o medo de não poder ser mais o provedor, não conseguir obter recursos financeiros do seu trabalho interdita a realização de novas experiências e a busca de novas formas de satisfação profissional e pessoal e promove o repetir em lugar de elaborar.

Penso que para Aníbal não basta saber que tem recursos financeiros, que pode sobreviver sem trabalhar e se dedicar a outros afazeres. Ele precisa

ter uma atividade que o remunere e que o remunere bem porque remuneração é sinônimo, é sinal, é conseqüência da fertilidade. Apenas homens férteis têm remuneração e têm recompensa. A falta do trabalho está associada à infertilidade, à falta do falo, o que pode envolver por um lado luto e melancolia e por outro lado depressão ou mania.

Por dezoito meses consecutivos, Aníbal se reuniu comigo duas vezes por semana, tentou se expor ao mercado com cuidado e sempre muito constrangido com sua situação. Queria uma posição que envolvesse poder e glamour em uma grande empresa ou afirmava que iria dedicar-se à prática de esportes. As poucas oportunidades que surgiam eram desprezadas como pequenas para sua experiência e talento. Quando já quase não tinha mais esperança de realizar seu projeto, foi chamado por uma grande empresa para a posição de vice-presidente. Embora mais uma vez vice (filho e não pai) e consciente de que se tratava de empresa de risco (historicamente nenhum executivo permanecia lá por mais de um ano), ficou seduzido com a proposta. Sentiu-se novamente desafiado e voltou a sorrir entusiasmado e inebriado com a nova oportunidade.

Pouco tempo depois de contratado Aníbal percebeu que não havia como realizar o seu trabalho, pois a equipe sob seu comando, temerosa de perder poder, não permitiu. O presidente por sua vez, ao se dar conta do que estava ocorrendo o demitiu sumariamente. Aníbal voltou a mim em busca de ajuda.

Vai repetir por não poder elaborar? Permanecerá submetido a uma relação de servidão? Conseguirá viver o luto dessa vez?

**FRED**

*Um homem também chora  
Menina morena  
Também deseja colo  
Palavras amenas  
Precisa de carinho  
Precisa de ternura  
Precisa de um abraço  
Da própria candura*

*Guerreiros são pessoas  
São fortes, são frágeis  
Guerreiros são meninos  
No fundo do peito  
Precisam de um descanso  
Precisam de um remanso  
Precisam de um sonho  
Que os tornem refeitos*

*É triste ver esse homem  
Guerreiro menino  
Com a barra de seu tempo  
Por sobre seus ombros  
Eu vejo que ele berra  
Eu vejo que ele sangra  
A dor que traz no peito  
Pois ama e ama*

*Um homem se humilha  
Se castram seu sonho  
Seu sonho é sua vida  
E a vida é trabalho  
E sem o seu trabalho  
Um homem não tem honra  
E sem a sua honra  
Se morre, se mata  
Não dá pra ser feliz  
Não dá pra ser feliz*

*Gonzaga Júnior  
"Um homem também chora"  
(guerreiro menino)*

Fred é um médico que depois de 18 anos trabalhando como neurologista na Marinha recebeu uma ordem de transferência. Seus superiores queriam transferi-lo do Rio de Janeiro, onde vivia feliz com sua esposa e filhos, para Salvador. Nesse momento de sua vida resolveu não mudar porque desejava desenvolver outros trabalhos e acreditava que a marinha não deveria dispor dele como estava fazendo. *“Eles acham que podem fazer o que querem com a vida da gente.”*. Repetia ele. Decidido, pediu demissão da marinha e foi trabalhar como neurologista no consultório de alguns amigos. Paralelamente tomou a iniciativa de compor uma formação em gestão de negócios de saúde, o que o levou a atuar também em empresas especializadas em saúde e risco. Aparentemente a separação foi bem sucedida e permitiu a reparação amorosa.

Fred é uma pessoa acelerada e inteligente. Desde que comecei a atendê-lo, manifesta um processo de auto-recriminação e vitimação. Em nossa primeira conversa contou que depois de se afastar do trabalho na Marinha, tinha passado por algumas empresas de saúde nas quais desenvolveu grandes projetos até que se desligou da penúltima empresa em que estava para assumir o projeto de uma seguradora de renome. Enfatizou que nessa seguradora a decepção foi grande, passou a se sentir profundamente insatisfeito no trabalho, não percebia evolução e não recebia o que ele e o empregador haviam acordado. Por isso resolveu sair do trabalho e em comum acordo com o empregador conseguiu ser demitido, o que lhe permitiu receber as verbas rescisórias. Mais uma vez a separação foi aparentemente bem sucedida e ele sonhava em encontrar nova recolocação rapidamente, como nas experiências anteriores.

Nas primeiras sessões, Fred se mostrava muito ansioso, principalmente porque já fazia três meses que estava no mercado e não havia conseguido trabalho, com o passar do tempo se manifestava cada vez mais assustado. *“Tenho experiência e competência para desenvolver um belo trabalho, já fiz isso tantas vezes, e agora não consigo nada”*. – resmungava com ar reflexivo.

Aos 54 anos, mostra-se ágil e perspicaz: percebe tudo com muita rapidez. Revela também que está vivendo um processo de separação marital. Sua esposa continuou residindo no Rio de Janeiro no último ano apesar dele ter se mudado para São Paulo por conta do emprego. O relacionamento entre eles ia muito mal.

Fred mencionou um namoro muito intenso, vivido por ele na década de 90: *“Foi uma paixão fulminante, mas tive que abrir mão dessa mulher para ficar em casa com a minha família, com meus filhos.”* Naquela época, Fred tinha receio de se separar da sua esposa e perder o padrão, o *status*, o poder e as condições financeiras, de se separar e criar desconforto para os filhos como o que ele vivera quando criança por ocasião das internações do pai, que segundo ele era alcoólatra e não conseguia se manter no emprego. Fred conta que ainda muito jovem precisou morar com os avós maternos, pois os pais se separaram e a mãe tinha que trabalhar para garantir o sustento dele e de sua irmã mais nova.

Ao ouvir sobre seus sentimentos em relação à separação marital fiquei imaginando, como um homem que teve coragem de abrir mão da marinha, de uma carreira militar e viver a experiência de se lançar no mercado em busca de uma nova condição, de um novo trabalho, numa posição executiva, de repente, nessa relação afetiva não tem coragem de se posicionar da mesma maneira.

Essas separações anteriores teriam sido atuações?

Segundo seu relato, ainda na década de 90, começava um processo doloroso, intenso e profundo: sua mulher havia descoberto que ele tinha um caso e isso abalou completamente a vida do casal, eles não conseguiram reatar a vida sexual. Fred seguiu trabalhando, cuidando dos filhos, mantendo as aparências no relacionamento com a esposa e tendo outros encontros amorosos fora do casamento. Esses encontros, segundo ele, eram rápidos, e quando voltava para casa, deixava sua vida sexual da porta para fora e entrava para a relação com a família. Afirmava: *“Esses casos nunca interferiram na relação com a minha família”*.

No entanto, quase dez anos depois, com os filhos ‘criados’ mudou-se para São Paulo. Aceitar a proposta de trabalho da seguradora de renome o ajudaria também a sair do Rio de Janeiro, justamente com o objetivo de se separar da mulher. Sentimentos ambivalentes o assaltavam. Ora referia-se a culpa, irritação e medo de que a mulher matasse os filhos do casal e em seguida se suicidasse, como fizera sua cunhada; ora manifestava o desejo de voltar para casa e para o antigo modo de vida.

Fred vem para São Paulo e permanece pouco tempo no novo emprego, procura novamente aquele antigo amor e o reencontra. Reata o relacionamento com a mulher com quem viveu uma grande paixão 16 anos antes. Nesse resgate, ele retoma o vínculo de uma forma intensa e apaixonada. A esposa, ao saber do ocorrido, manifesta primeiramente ódio, muita raiva, e em seguida tenta seduzi-lo e mobilizar culpa. Ele se refere a sentimentos de culpa, angústia e dúvida quanto ao que fazer, pensa em voltar para o Rio e para a esposa, mas não consegue. Pensa em consolidar a separação e construir a vida ao lado da

nova companheira, mas ao ouvir o lamento da mulher reconsidera e mais uma vez experimenta culpa.

Fred não imaginava que pudesse ficar tão dividido. Sente-se culpado por não ter tolerado o que ocorria na empresa em que se encontrava, por não ter conseguido se adaptar às regras do jogo. Havia uma expectativa de conseguir lidar melhor com a mulher, com a empresa, com a paixão que ele experimentava e com a nova parceira. Fica paralisado, não consegue tomar nenhuma decisão e se sente um fracasso por estar no mercado sem encontrar trabalho.

Desde as primeiras sessões, Fred anda de um lado para o outro na sala, às vezes senta, mas levanta em seguida e volta a andar, comentando sua aflição e fazendo alguns raciocínios que são tortuosos e auto-recriminatórios, vitimando-se, com muita dificuldade em enxergar o que se passa.

À medida que eu indico que essa demora para encontrar trabalho não é tão longa quanto ele pensa, e que um profissional com a experiência, idade e nível de remuneração que ele tem, não vai encontrar tão facilmente emprego, ele fica muito desesperado e fala: *“Eu sempre aparecia em revistas especializadas, jornais, era referência na minha especialidade, as pessoas me pediam opinião quando tinham alguma dificuldade, os especialistas, jornalistas e a associação médica me respeitavam, agora tudo calou-se, ninguém fala comigo, ninguém me pergunta nada, eu não sou mais referência em coisa alguma. Eu era convidado para fazer palestras especializadas, ninguém me pede mais nada!”* Eu pergunto se ninguém pede ou se ele não se expõe, não procura essas pessoas e não manifesta sua disponibilidade e interesse em fazer palestras.

Minha indagação desperta nele um sentimento de vergonha e expõe o desejo de ser procurado. Ele tem vergonha de se expor e de mostrar aquilo que chama de fragilidade, fracasso, falha. Tem medo de ser rejeitado, de ser excluído do mercado de trabalho, fica indignado pelo fato de que em função da idade ele tem menos oportunidade. Fica perplexo por não estar sendo chamado para nada. Responde os anúncios que aparecem, mas não recebe retorno de ninguém, tudo está silencioso, sente que o trabalho realizado ultimamente numa associação médica é insignificante perto do que ele fazia.

Os sentimentos a que Fred se refere são resultados de dados da realidade muito cruéis e é difícil para os profissionais enxergarem, compreenderem e lidarem com a exclusão do mundo corporativo quando estão no auge da experiência, da idade e da remuneração. Fred quer emprego a qualquer custo, não se dispõe a fazer um trabalho como consultor ou a buscar alternativa de ocupação, não usa os recursos financeiros para desenvolver um negócio próprio e atuar de forma mais livre e independente. Não consegue viver a independência, a liberdade, fica aprisionado, continua refém da empresa e da forma como o trabalho está organizado na sociedade, mesmo estando do lado de fora da empresa, disponível no mercado, não se move.

Da mesma forma que Fred está preso à esposa (ou ao casamento) que não consegue deixar, também está preso à organização, poder e status, que não pode abandonar para iniciar nova vida. Ele fica preso no passado, sem poder caminhar em direção à sua autonomia. Ao mesmo tempo, ele se sente fracassado, com ódio por já estar com 54 anos, fato que o ameaça. Simultaneamente, ele me diz que está muito viril e que está vivendo sua sexualidade de forma intensa, mesmo com seus hormônios em baixa.

Depois de quinze dias sem vir para a sessão porque havia viajado para o Rio, ele refere-se ao fato de ter sentido muita falta de nossas sessões, disse não imaginar que isso pudesse acontecer, que esse trabalho pudesse fazer o efeito que faz sem que ele precise tomar remédio. Relata surpreso, como consegue sair mais integrado, mais organizado e menos ansioso das sessões. Afirma que chegou a pensar em me perguntar se ele precisaria de um psiquiatra (um médico), pois se considera portador de distúrbio de atenção dirigida - DDA, mas acredita que agüenta: *“já estou agüentando tanta coisa ao mesmo tempo, estou aqui, estou super-viril, claro que agüento segurar a situação”*.

Enquanto fala anda de um lado para o outro, aproxima-se da janela e olha a paisagem ao longe. Fred faz isso várias vezes. Ora parece querer chamar minha atenção para seu corpo e gestual, ora parece querer conferir se eu fico ansiosa com medo de que ele faça o movimento de abrir a janela para saltar. Porém, o sentimento de estar sendo acolhido e contido e a percepção da confiança que tenho em sua capacidade de se sustentar, de se agüentar, têm sido fundamental para que ele se mantenha firme e busque se organizar.

Penso que na falta do trabalho emergiu uma crescente ansiedade, exatamente o que ocorre na síndrome de abstinência, como se faltasse droga ao adicto: um sinal importante de que ele estava alienado na empresa e me faz lembrar os conceitos de Piera Aulagnier (1985), de alienação, da paixão e da adesão a drogas, vícios e jogos.

O sofrimento está ligado à falta de um trabalho que tenha importância e significado, do qual o profissional se orgulhe e que traga para ele não só os recursos financeiros, mas a vivência da posição que ocupava, do crescimento e

poder que tinha, de ser querido, de ser incluído na sociedade. Fred me fala às vezes, de forma muito veemente, que sequer o imposto de renda ele tem de forma adequada. Faz um trabalho sem vínculo empregatício, não pode justificar a entrada de nenhum dinheiro e não se considera cidadão: *“eu não sou cidadão, eu não sou ninguém, eu não tenho carteira profissional, não tenho registro, eu não estou pagando imposto, não tenho documento, estou praticamente fora da cultura, estou excluído”*.

A dor da exclusão e a falta do trabalho, de uma empresa que o invista e em que possa investir, são fontes de angústia. Sua energia, suas pulsões se voltam contra ele num processo destrutivo, colocando em risco sua saúde psíquica e conseqüentemente sua saúde física.

Fred chora com freqüência, quando fala comigo, ainda que faça um esforço enorme para conter o choro, comove-se profundamente toda vez que reflete sobre como tem tratado de sua vida. Ele não contava que pudesse se apaixonar e perder o controle sobre sua vida, não contava que o sistema corporativo e a cultura eram muito mais fortes do que ele. Fred não considerava que podia ser excluído da empresa pelos seus pares e subordinados que não queriam sua presença lá e criaram uma situação insuportável, ele não contava que tivesse tanta dificuldade de encontrar uma nova posição executiva, uma vez que é tão bom e competente. Começa a ter cada vez mais dúvidas sobre essa competência. E a reconhecer limitações.

Depois de oito meses de procura de novo emprego, Fred é chamado para uma entrevista de seleção. Sente-se mais confiante e se prepara para novas entrevistas. Porém quando recebe a notícia de que não foi o escolhido, revive mais uma vez, a experiência da demissão, separação, exclusão.

Fred ainda está em busca de emprego, entretanto começa a esboçar o desejo de atuar de forma autônoma. Com alguma frequência se lembra de que é um profissional liberal (médico) e de que já decidiu pela separação em outras ocasiões. Poderá pavimentar a estrada por onde deverá caminhar?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Homem vive experiências intensas e paradoxais na tentativa permanente de construir a interface entre o intrapsíquico e o extrapsíquico que o sustenta, entre seu mundo interno e a realidade externa, entre suas pulsões e desejos e o social que as interdita ou redireciona.

Dessa forma, pode-se dizer que a civilização demanda a repressão das pulsões sexuais e destrutivas do ego e por meio do contrato social estabelece as convenções para a vida em sociedade, institui o Estado e constitui o sujeito como cidadão.

O trabalho é uma experiência em que o Homem pode investir suas pulsões sexuais e agressivas e construir uma relação saudável e produtiva com o social por meio de processos de sublimação ou reparação. Para que isso seja possível o meio em que o trabalho será realizado, precisa investir o sujeito e por ele ser investido para prover a segurança e a continência que permitam a construção de uma história na qual o sujeito se reconheça e que lhe dê as referências de que necessita para o seu desenvolvimento.

No mundo contemporâneo, com o desenvolvimento das democracias e do capitalismo, o trabalho cada vez mais vem sendo realizado em organizações empresariais e a relação destas com o sujeito é regida por contratos de trabalho que reeditam o contrato narcisista e dão a ele o estatuto de sujeito profissional, promovendo as condições para que este não só tenha continência e espaço para a auto-realização, mas também que tenha a possibilidade de ascensão sócio-econômica.

É importante notar, entretanto, que na atualidade, o contrato social, o contrato narcisista e os contratos de trabalho têm sofrido mudanças constantes para atender às exigências da globalização e do desenvolvimento tecnológico necessários para prover a redução de custos e garantir competitividade e produtividade.

A globalização e o desenvolvimento tecnológico, por sua vez, demandam estratégias de *marketing* e de mídia que estimulem a sociedade de consumo e incrementem a cultura da imagem, do espetáculo e do narcisismo, supervalorizando a exterioridade em detrimento da interioridade, num círculo vicioso que culmina em novas transformações desses contratos e geram o mal-estar nas organizações. Este se evidencia pela mudança constante das regras que regem as relações entre o sujeito profissional e o mundo corporativo.

A partir disso, as empresas não têm condições de constituir e consolidar seus projetos: trabalham por empreitada. Podem ser, a qualquer momento, vendidas, extintas ou mudadas de continente, conforme as conveniências e os interesses dos acionistas. Abrem seu capital e passam a ter ações na bolsa de valores, o dono desaparece e cede lugar aos fundos de investimento e, os executivos que respondem pelos resultados dessas empresas e dirigem o corpo de colaboradores, têm que se submeter às novas regras e fazer com que elas sejam obedecidas. As relações passam a ser matriciais e virtuais, dificultando a constituição de vínculos de confiança e lealdade e a construção de uma narrativa que caracterize a história do sujeito e propicie a esperança de um futuro. Os executivos passam então da posição de empreendedores para o papel de empreiteiros.

Dessa maneira torna-se mais difícil de o sujeito obter satisfação e realização por meio do trabalho. Este, que permitia ao sujeito realizar o desvio de suas pulsões via sublimação e reparação passa a gerar sofrimento e promover alienação ou resignação. Então, a interface do intrapsíquico e do extrapsíquico que o sustenta sofre um desequilíbrio, uma vez que a sociedade e o mundo corporativo nela incluído têm se constituído como organizações patogênicas nas quais prevalecem as relações assimétricas de servidão em que o sujeito aliena seu pensamento e, portanto, sua liberdade, à ideologia dominante; estabelece uma relação simbiótica com o projeto corporativo, abandona seu projeto pessoal e se distancia de si mesmo. O sujeito fica submetido a discursos teóricos, ideológicos, que não condizem com as práticas vigentes e passa a expressar discursos estereotipados e vazios e as relações se tornam cada vez mais superficiais, efêmeras e por vezes cruéis.

Nessa realidade, as separações são realizadas de forma arbitrária, unilateral e violenta. A separação por ocasião da demissão ou da aposentadoria, a partir da ruptura do contrato narcisista, exclui o profissional do mundo corporativo e cria condições para que o mesmo reviva as experiências do desmame primordial e o luto pela perda do objeto investido.

Para cuidar do executivo demitido, realizo uma escuta voltada a elaboração da experiência do desmame, ao luto pela perda do objeto investido, a reorganização da história do sujeito e seu preparo para lidar com a nova realidade de mercado.

Nos seis casos apresentados é possível observar que a separação desses executivos da empresa – desmame – teve evoluções distintas. No caso de Henrique houve a necessidade de construir uma etapa intermediária em que

ele pudesse atuar como presidente da empresa e iniciar seu próprio negócio, o que por um lado pode ser extremamente salutar, e pavimentar a estrada para sua autonomia e por outro revelar a sua dificuldade em realizar efetivamente a separação. Mário, por sua vez, não voltou ao mundo corporativo, iniciou o que parece ser um processo de reparação quando optou por orientar jovens profissionais a construírem seus próprios negócios e trabalhem de forma independente, dessa forma resgatou suas vocações e interesses, ou seja, o contato com eles mesmos e seus próprios projetos. Paulo César, aparentemente conseguiu resolver sua ambivalência entre ser ele mesmo e ser o super-homem, conseguiu decidir entre o *start up* e a grande multinacional; no entanto, é importante acompanhar a evolução do caso para assegurar que ele não regreda ao estágio anterior diante das dificuldades e tentações que possam surgir. Felipe permaneceu no mundo corporativo mesmo recém-aposentado, pôde receber as verbas rescisórias e construir novo contrato com a empresa, de forma mais independente, numa relação simétrica de prestação de serviço e está livre para iniciar uma nova narrativa. Aníbal, por outro lado, continuou negando a realidade, buscou novo contrato de trabalho e, alienado, aceitou uma relação que se revelou perversa e em pouco tempo envolveu nova demissão, que o trouxe de volta para mim, assustado e inseguro em vias de deprimir e realizando reparações maníacas, evitando contato com a dor da exclusão. Fred permanece ambivalente com grande dificuldade para superar a depressão e construir uma nova equação de vida e carreira.

Por meio do meu trabalho, percebo que as empresas e seus principais gestores, em razão do aumento do número de afastamentos de profissionais ocasionados por distúrbios emocionais e das despesas com a saúde física e

psíquica dos colaboradores, têm manifestado a preocupação em construir, de forma preventiva, um ambiente mais saudável. Esse movimento, entretanto, tem sido realizado com a oferta de atividades de entretenimento dentro da própria empresa (como coral, teatro, oficinas), atividades físicas (academias, aulas diversas, jogos cooperativos), serviços de voluntariado e integração (creches, assistências diversas à comunidade), que na verdade ao invés de gerar mais saúde psíquica para o trabalhador têm contribuído para que ele permaneça mais tempo dentro da empresa, impedindo que se dedique ao seu próprio projeto e utilize o trabalho como um via para reparação e sublimação. Com isso, a empresa trata, uma vez mais, de forma superficial, concreta e externa, questões relacionadas às necessidades e conflitos internos do sujeito. Este cenário tende a se agravar favorecendo a emergência de soluções mágicas e idealizadas que mantêm o sujeito num ciclo vicioso, alienado ou resignado. Paralelamente, a tomada de consciência de que o trabalho nas empresas tem se tornado fonte de sofrimento cada vez maior e algo precisa ser feito, renova as esperanças do início de um novo tempo e da revisão das convenções e normas contidas nos contratos que regem as relações do sujeito com o mundo corporativo para dar lugar a um novo pacto.

Acredito, portanto, que para construir uma relação saudável no mundo corporativo que permita que as separações, embora traumáticas, realizem-se de forma construtiva, promovendo o desenvolvimento do sujeito e da própria empresa, é necessário que os contratos se modifiquem e favoreçam relações mais simétricas em que a paixão e alienação dêem lugar a relações de amor e confiança.

É importante que a empresa construa um ambiente em que a diversidade e os projetos individuais dos sujeitos sejam efetivamente respeitados e valorizados. A relação no mundo corporativo deve pavimentar a estrada por onde o sujeito vai andar, e facilitar e permitir a separação quando ela se fizer necessária. É preciso diminuir os processos de manipulação e sedução, estabelecer relações mais verdadeiras e consistentes, enfatizar cooperação e confiança, estimular o sujeito a construir seu projeto pessoal e reduzir a competição e a deslealdade. Uma vez que a empresa não tem mais condições de construir um projeto próprio, pois precisa trabalhar por empreitada e mudar a todo o momento, é importante que o sujeito tenha como referência seu próprio projeto que lhe dará segurança e permitirá que se aproprie de sua vida e carreira, tornando-se um adulto saudável e autônomo, dono de seu pensar e, portanto, de sua liberdade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AULAGNIER, Piera (1975). **A Violência da Interpretação: do pictograma ao enunciado**. Rio de Janeiro: Imago, 1979.

\_\_\_\_\_. (1979). **Os Destinos do Prazer**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

BIRMAN, Joel (2000). **O Mal-estar na Atualidade: A psicanálise e as novas formas de subjetivação**. 4ª. Ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CINTRA, Elisa Maria de Uchoa e FIGUEIREDO, Luís Cláudio. **Melanie Klein. Estilo e Pensamento**. São Paulo: Escuta 2004.

DEJOURS, Christof (1949). **A Loucura do Trabalho. Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 5ª. Ed. São Paulo: Cortez 1992.

\_\_\_\_\_. ABDOUCHELI Elizabeth, JAYET, Christian (1949). **Psicodinâmica do Trabalho. Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas 1994.

FREUD, Sigmund (1905). **Os Chistes e sua Relação com o Inconsciente**. *ESB*, vol. VIII Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1905 – 1908). **Moral Sexual ‘civilizada’ e Doenças Nervosas Modernas**. *ESB*, Vol. IX Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1907). **Atos Obsessivos e Práticas Religiosas**. *ESB*, Vol. IX Rio de Janeiro: Imago, 1969

\_\_\_\_\_. (1910). **Cinco Lições de Psicanálise**. *ESB*, Vol. IX Rio de Janeiro: Imago, 1969

\_\_\_\_\_. (1912). **Sobre a Tendência Universal à Depreciação na Esfera do Amor (Contribuições à Psicologia do Amor II)**. *ESB*, vol. XI Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1913 [1912-13]). **Totem e Tabu**. *ESB*, vol. XII Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1914) **Sobre o Narcisismo: uma Introdução**. *ESB*, vol. XIV Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1915). **Repressão**. *ESB*, vol. XIV Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1917 [1915]). **Luto e Melancolia**. *ESB*, vol. XIV Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1917 [1916-1917]). **Teoria Geral das Neuroses Parte III. Conferência XX**. *ESB*, vol. XVI Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1917 [1916-1917]). **Teoria Geral das Neuroses Parte III. Conferência XXIV**. *ESB*, vol. XVI Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1921). **Psicologia de Grupo e a Análise do Ego**. *ESB*, vol. XVIII Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1924). **O Problema Econômico do Masoquismo**. *ESB*, vol. XIX Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1926 [1925]). **Inibições, Sintomas e Ansiedade**. *ESB*, vol. XX Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1927). **O Futuro de uma Ilusão**. S.E., vol. XXI Rio de Janeiro: Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. (1930 [1929]). **O Mal-estar na Civilização**. *ESB*, vol. XXI Rio de Janeiro: Imago, 1969.

GIULIESE, Mariá (2004). **Desenhando o Futuro: Transições de Vida e Carreira**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2005.

KAËS, René (1997). **O Grupo e o Sujeito do Grupo, elementos para uma teoria psicanalítica do grupo**. São Paulo: Casa do psicólogo, 1997.

\_\_\_\_\_, BLEGER, J. ; ENRIQUEZ, E. ; FORNARI, F.; FUSTIER, P.; ROUSSILLON, R.; VIDAL, J. P. (1989). **A Instituição e as Instituições, estudos psicanalíticos**. São Paulo: Casa do psicólogo, 1989.

KERNBERG, Otto F. (1998). **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

KLEIN, Melanie 1921-1945. **Amor, Culpa e Reparação e outros trabalhos**. Obras Completas, Volume I, Rio de Janeiro: Imago, 1996.

LAPLANCHE, J. & PONTALIS, B. (1967). **Vocabulário da Psicanálise**. 8ª. Ed., São Paulo: Martins Fontes, 1985.

ROCHA BARROS, Elias Mallet da. (1989). **Melanie Klein: Evoluções**. São Paulo: Escuta, 1989.

ROUSSEAU, J. – J. (1762). **O contrato Social. Princípios do direito político**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza (2000). **A crítica da razão indolente. Contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2007

\_\_\_\_\_. (2006). **A gramática do tempo. Para uma nova cultura política**. São Paulo: Cortez, 2006

SENNETT, Richard. (1998). **A corrosão do caráter. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

WINNICOTT, D.W. (1965). **A Família e o desenvolvimento individual**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

\_\_\_\_\_. (1971). **O Brincar e a Realidade**. São Paulo: Imago, 1975.

\_\_\_\_\_. (1972).  **Holding e Interpretação**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)