



MARIÁ GIULIESE

# O JOGO DA TRANSIÇÃO

*SUA CARREIRA EM MOVIMENTO*

+ JOGO  
INTERATIVO  
NO SITE

editora  
**eVORA.**

# O JOGO DA TRANSIÇÃO

*SUA CARREIRA EM MOVIMENTO*



MARIÁ GIULIESE

# O JOGO DA TRANSIÇÃO

*SUA CARREIRA EM MOVIMENTO*

DIRETOR-PRESIDENTE  
Henrique José Branco Brazão Farinha

PUBLISHER  
Eduardo Viegas Meirelles Villela

EDITORA  
Cláudia Elissa Rondelli Ramos

PRODUÇÃO EDITORIAL  
Sieben Gruppe Serviços Editoriais

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO  
Cissa Tilelli Holzschuh

PREPARAÇÃO DE TEXTO  
Sally Tilelli

REVISÃO  
Tássia Carvalho e  
Cissa Tilelli Holzschuh

ILUSTRAÇÕES  
Listo Comunicação

CAPA  
Rubens.Lima

IMAGENS DA CAPA  
iStockphoto/Whiteway  
iStockphoto/Sdominik

IMPRESSÃO  
Prol Gráfica

Copyright © 2011 by Mariá Giuliese  
Todos os direitos desta edição são reservados  
à Editora Évora Ltda. – EPP  
Rua Sergipe, 401 – Cj. 1.310 – Consolação  
São Paulo – SP – CEP 01243-906  
Telefone: (11) 3717 1247  
Site: <http://www.editoraevora.com.br>  
E-mail: [contato@editoraevora.com.br](mailto:contato@editoraevora.com.br)

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

G446j  
Giuliese, Mariá

O jogo da transição: sua carreira em movimento / Mariá Giuliese. – São Paulo: Évora, 2011.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-63993-04-5

1. Profissões – Desenvolvimento – Aspectos psicológicos.

I. Título.

CDD-158.6

---

# Agradecimentos

Gostaria de registrar minha gratidão a José Augusto Minarelli, que abriu as portas da Lens & Minarelli para o exercício da Gestão Executiva e para a construção de um espaço que propiciou meu crescimento e a aplicação de minhas vocações, meus interesses, meus conhecimentos e minhas experiências.

Quero, ainda, demonstrar meu amor e gratidão aos meus filhos, André e Nádia, que tanto têm contribuído com suas experiências, conhecimentos, opiniões e força de trabalho para a realização de novos projetos pessoais e profissionais. Um obrigado ainda mais especial a Nádia, minha companheira de trabalho, que tanto tem me ajudado na elaboração e na redação dos conteúdos que compõem as metodologias que desenvolvo.



# Dedicatória

Dedico este livro aos profissionais que atendo, que me ensinam sobre si mesmos, suas carreiras e o mundo em que vivemos.



# Sumário

Introdução . . . . .	1
1. O ser humano . . . . .	7
2. Os “estados de carreira” . . . . .	25
3. A infância . . . . .	37
4. A adolescência . . . . .	53
5. O jovem adulto . . . . .	65
6. A maturidade . . . . .	77
7. O pós-carreira e a aposentadoria . . . . .	87
8. As transições da carreira . . . . .	97
9. Os “estados de exceção” . . . . .	111
10. A construção da carreira . . . . .	121
11. As carreiras interna e externa. . . . .	131
12. A carreira integrada <i>versus</i> a carreira desintegrada . . . . .	141
13. O ser humano? . . . . .	153
Mensagem da autora . . . . .	161
Ilustrações em tirinhas . . . . .	167
Bibliografia . . . . .	169



# Introdução

Dezembro de 2009; eu terminava de preparar o material para uma série de seminários cuja finalidade era compartilhar com executivos não apenas alguns conceitos por mim desenvolvidos, mas a experiência que adquiri na orientação à gestão de carreiras. Tais conceitos envolviam a construção e o desenvolvimento da carreira profissional e suas transformações ao longo do tempo.

Desde 1990 trabalho com executivos que se encontram em processo de transição profissional. Paralelamente, atuo em minha clínica como psicanalista. Com o passar dos anos, notei que a cada dia surgiam na clínica mais clientes cujas queixas giravam em torno de suas relações com o trabalho e com o desenvolvimento da carreira. Muitos, inclusive, passaram a me procurar justamente para discutir tais queixas. Por um lado, porque tenho formação psicanalítica, o que me permite compreender os fenômenos intrapsíquicos (mentais/emocionais) e a participação decisiva que eles têm nas escolhas profissionais e pessoais de cada um. Por outro, porque tenho formação em psicologia organizacional e muita experiência no mundo corporativo, o que contribui para ampliar meu conhecimento quanto à influência do meio, do ambiente e da cultura na formação de sintomas e na promoção do sofrimento psíquico no trabalho.

Em 2005, a pedido dos executivos aos quais atendia, escrevi um livro intitulado *Desenhando o futuro – transições de vida e carreira*,\* que tratava de parte desses conceitos aplicados à experiência da demissão e ao processo de transição. Em 2008, escrevi um livro chamado *Será mesmo que você nasceu para ser empregado? O mal estar nas organizações*,\*\* que foi estruturado com base em um trabalho acadêmico, e consolidava meus conhecimentos e minha experiência como psicanalista e psicóloga organizacional na área do sofrimento psíquico no trabalho.

A partir daí, comecei a acalentar a ideia de construir uma série de seminários que, ao mesmo tempo, atualizassem e aprofundassem os conceitos tratados no primeiro livro, e usassem as noções constantes no segundo com o intuito de compreender as mudanças que vêm ocorrendo nas pessoas e nas organizações.

Optei por organizar o conhecimento de modo didático e atender a um público diversificado, ou seja, não apenas àqueles que estivessem em transição de carreira, mas a todos que quisessem pavimentar o caminho a seguir, de modo preventivo, e até acompanhar e orientar a carreira de terceiros. Este livro é a primeira etapa para a consolidação desse sonho.

Percorri caminhos diversos, e minha história de vida acabou por me trazer até aqui. Sei que a experiência se constrói por meio da vivência e da prática profissional. Meu aprendizado continua a aumentar cada vez que conheço uma nova história de vida, uma nova carreira. Ele se desenvolve com o surgimento de cada pessoa ímpar que se torna cliente. Meu repertório teórico se amplia conforme pesquisei mais autores e mais textos. A maioria das pessoas com as quais trabalhei, além de tantas outras que atendi, mencionaram, ao longo dos anos, a necessidade de se criar um curso que formasse profissionais aptos a oferecer este tipo de contribuição. Foi pensando nisso, portanto, que organizei meu conhecimento na forma de seminários, com o objetivo não apenas de possibilitar o aprofundamento de alguns conceitos e o estabelecimento de diretrizes da minha prática

---

\* Rio de Janeiro: Qualitymark. (N.E.)

\*\* São Paulo: Gente, 2009. (N.E.)

profissional, mas também de facilitar a transmissão de um conteúdo que já era abundante dentro de mim.

Nesse processo de organização, criei um conceito que batizei de Clínica de Carreira. Este envolve a interação entre conhecimentos e metodologias pertinentes à psicologia organizacional, à psicanálise, à economia e à administração de negócios, aplicados ao desenvolvimento e ao planejamento de vida, à carreira e à atuação profissional com o objetivo de promover a melhoria da relação da pessoa com o trabalho e a saúde psíquica do trabalhador.

O termo “clínica” se refere a um espaço simbólico para avaliar, analisar, estruturar, cuidar, tratar das saúdes física, mental e emocional de uma pessoa. Já a palavra “carreira” deve ser entendida como o percurso construído ao longo da vida profissional, não apenas dentro da empresa, mas desde as primeiras experiências de trabalho até o momento atual. Tudo isso deve ser somado ao caminho que ainda existe pela frente. Vale ressaltar que uma pessoa pode vivenciar inúmeras carreiras durante sua trajetória profissional e pessoal.

O conceito de “clínica de carreira” pode, portanto, ser entendido como a base teórica e metodológica para a análise e o diagnóstico de vida e carreira, e também como um meio de prevenção, tratamento e acompanhamento de questões associadas ao trabalho, dentro ou fora da empresa. Ele reúne metodologias como a psicoterapia breve psicanalítica, o aconselhamento de carreira e o *coaching*.\*

Este livro aborda a base do conhecimento necessário para a compreensão e a aplicação do conceito de “clínica de carreira”. Seu conteúdo está expresso de maneira organizada e em linguagem acessível. O objetivo é auxiliar não apenas as pessoas com quem trabalho e as quais atendo, mas o público em geral. Esta obra, portanto, não está estruturada em conformidade com o formalismo acadêmico. Parte da minha tarefa consiste justamente em atuar como intérprete dessas teorias e desses conceitos científicos, tornando-os claros para qualquer leigo que tenha interesse no assunto. E, nesse sentido, tive

---

\* Termo em inglês para treinamento. (N.E.)

de tomar muito cuidado para não tratar de maneira simplista e superficial questões que são naturalmente profundas e complexas.

O modo como este livro está estruturado representa essa tentativa. Escolhi abordar os temas na forma de seminários, pois é assim que compartilho meu conhecimento no dia a dia de trabalho. Essa técnica me permite ainda ser coloquial, profunda e me manter próxima ao leitor. Organizei um grupo piloto constituído por profissionais de diversas faixas etárias, áreas de atuação e posições no mercado de trabalho – alguns eram executivos recém-demitidos, outros, profissionais se preparando para a aposentadoria. Havia ainda jovens desajustados de estruturar seu plano de carreira de modo preventivo. Dentre eles havia um empresário, dois consultores, dois executivos de multinacionais, três profissionais de empresas familiares, um acadêmico e dois conselheiros de carreira.

Tomei o cuidado de alterar alguns dados relativos aos casos aqui mencionados, de modo que as pessoas envolvidas não fossem identificadas. Todos os exemplos expostos são, portanto, baseados em situações reais envolvendo profissionais que atendi ao longo de minha vida profissional. Acredito que trabalhar com casos reais nos permite refinar todo um conjunto de situações que envolveram a trajetória de cada pessoa. Isso também confere a esta obra uma riqueza única e nos permite visualizar as infinitas possibilidades de trajetórias que podem ser percorridas por cada um de nós.

Este trabalho é a consolidação de uma série de realizações pessoais e profissionais; ele aprofunda temas e conceitos importantes sobre o desenvolvimento da carreira, representa o início do meu pós-carreira e concilia o lançamento de três projetos: o próprio livro, um curso de especialização em clínica de carreira e um jogo interativo, que permitirá ao leitor compreender melhor os “estados de carreira” apresentados neste trabalho, e que será disponibilizado no site da Editora Évora ([www.editoraevora.com.br/livro/o-jogo-da-transicao](http://www.editoraevora.com.br/livro/o-jogo-da-transicao)).

Dividi o livro em treze capítulos. O primeiro é intitulado “O ser humano” e representa as fases do desenvolvimento humano. Nele explico como se constitui a relação do sujeito com ele próprio, com a

sociedade e com o trabalho. Trata-se da base para a compreensão do conteúdo dos capítulos subsequentes. O segundo, “Os estados de carreira”, conta como surgiu a ideia de usar o modelo do diagrama de estados para explicar os estados de carreira pelos quais um profissional pode passar. O material contido nos capítulos três, quatro, cinco, seis e sete trata de um ou mais estados de carreira em profundidade, desde as características daqueles que vivem cada um deles, até a explicação de como se comportam seus respectivos chefes e subordinados. O oitavo capítulo trabalha com a ideia dos “estados de exceção”, parte importante do processo de transição. O nono discorre sobre todas as etapas de um processo transicional. O décimo capítulo introduz os tipos de carreira e seus ciclos dentro da organização. O décimo primeiro e o décimo segundo tratam das carreiras interna e externa e das carreiras integrada e desintegrada, respectivamente, e suas correlações com a realidade. E, por fim, o décimo terceiro capítulo retoma a reflexão sobre o ser humano que formamos atualmente em um meio ambiente repleto de incoerências e sofrimentos, e discute qual a tarefa dos profissionais que hoje interagem neste meio.

Para que a leitura seja proveitosa, sugiro ao leitor entregar-se a ela “sem memória e sem desejo”, como dizia Bion,\* ou seja, desprendido totalmente dos conceitos anteriormente aprendidos e livre de assumir conclusões precoces. Os primeiros capítulos são mais densos porque introduzem as noções que explicam o modo como trato as questões de carreira e seus desdobramentos. Tenha paciência e aproxime-se do assunto amistosamente para receber a contribuição que este livro tem a lhe oferecer. Essa leitura, portanto, exigirá atenção para que o leitor associe os conhecimentos adquiridos à sua própria história, e paciência para compreender alguns conceitos no decorrer da leitura.

Boa leitura!

---

\* Wilfred Ruprecht Bion, 1897-1979, foi um psicanalista britânico, pioneiro em dinâmica de grupo. (N.E.)



# 1. O ser humano

Foi em uma manhã fresca e ensolarada de outono que dei início ao primeiro seminário sobre o estudo de carreira. Diante dos profissionais do grupo piloto, falei sobre o desenvolvimento humano e sobre o modo como se constrói a relação do homem consigo mesmo, com a sociedade e com o trabalho. Esclareci que a compreensão do desenvolvimento humano é possível apenas quando se leva em conta o processo de amadurecimento mental e emocional. O nascimento em si apenas possibilita o início da construção do ser humano. A partir daí, o processo é longo e se mantém por toda a vida.

A construção do aparato mental/emocional de uma pessoa exige que ela, enquanto criança, passe por uma série de conquistas e enfrente diversas integrações em vários níveis. Os genes são insuficientes para tal empreitada, portanto, sem os cuidados de um ambiente que lhe ofereça sustentação e lhe possibilite o amadurecimento, nenhuma criança poderá se tornar um indivíduo completo. Ter saúde significa manter-se no percurso da conquista da contínua maturação, ou seja, na conquista de “ser”. Para tanto, são necessárias a tendência inata ao amadurecimento que envolve a constituição de um “ser” unitário e integrado e a existência de um ambiente que possibilite e facilite este processo.

Paralelamente ao amadurecimento psicológico, há o desenvolvimento de aspectos físicos, químicos e biológicos. Isso significa que todas as pessoas possuem potencial para desenvolver uma personalidade única. Existem fatores hereditários, físicos e psíquicos, e estes, do lado mental/emocional, que incluem as tendências à integração. A continuidade é, portanto, a base do desenvolvimento da personalidade humana.

Durante a apresentação, exibi imagens de um esquema representativo do desenvolvimento humano: a fecundação, a gestação, o nascimento, o contato com a mãe e, posteriormente, com o pai, com os irmãos, com os avós e demais parentes, com a escola, com a sociedade, com os amigos, com o trabalho. Eu sabia que muitos dos que assistiam ao seminário já conheciam o assunto, cada um sob sua própria formação e experiência. Então esclareci que a referência por mim adotada para estudar a evolução da carreira era o processo de desenvolvimento mental e emocional do ser humano, segundo o ponto de vista da psicanálise.

Naquele momento, observei fisionomias já conhecidas. Algumas expressavam resistência quanto ao que ainda seria apresentado, outras expressavam dúvidas. Para facilitar a visualização e a compreensão do conteúdo apresentado e, ao mesmo tempo, atrair ainda mais a atenção dos participantes, simplifiquei a questão utilizando-me de uma metáfora que costumava desmistificar o assunto: “Imaginem o ser humano como um computador. O aparato mental/emocional seria representado pelo *software*, e o corpo físico, pelo *hardware*.”

Explicaremos quando esse *software* surge e como ele é desenvolvido. Mais do que isso, esclareceremos que este se desenvolve por meio de um processo similar ao da evolução do *hardware*, e paralelamente a ele”. As caretas deram lugar a sorrisos de compreensão.

Expliquei, então, que os fatores hereditários estão presentes no ser humano desde a concepção; na gestação se insere o meio, representado pelo útero materno; a partir do nascimento, surge o ambiente externo em que o bebê se desenvolverá. Desde sua concepção, portanto, o ser humano começa a construir sua relação consigo mesmo e com

as pessoas envolvidas no seu processo de crescimento, sob a influência dos fatores da sua espécie e da cultura em que está inserido.

Um ambiente favorável torna possível o progresso contínuo dos processos de amadurecimento, contudo, ele não “faz” a criança. Na melhor das hipóteses, ele apenas possibilita a concretização do potencial do bebê. O ser humano não é, portanto, “determinado” desde o nascimento. Pelo contrário, ele é lançado no mundo incompleto e aberto a todo tipo de experiências, e traz consigo a possibilidade de “se tornar” uma pessoa de fato, com um aparato mental/emocional desenvolvido de acordo com as particularidades da personalidade construída. Isso significa que ele tem a possibilidade de vir a “ser”.

A mãe representa o primeiro contato entre o bebê e o mundo. Por esta razão, cabe a ela apresentar a realidade ao filho, ajudando-o a compreender e a nomear esta realidade. Deixei claro na ocasião que me referiria à mãe como a pessoa que cuida diretamente do bebê, mas que esta pessoa poderia ser também o pai, um parente ou outra pessoa incumbida dessa tarefa. A mãe apresenta ao filho não apenas o mundo exterior, mas toda uma realidade interior, que contém os pensamentos e os sentimentos de cada um a respeito de si próprio, das demais pessoas e da realidade que o cerca. Portanto, a realidade mental/emocional é subjetiva e representa a identidade de cada um, ou seja, o modo como cada ser humano interpreta e compreende o mundo que o cerca. Já a realidade externa é objetiva e refere-se ao mundo onde cada ser humano está inserido.

O início da relação entre mãe e bebê é representado por uma simbiose, uma associação mútua, em que predomina a dependência. O ser humano que se forma tem necessidade, instinto e desejo. Isto define suas relações não somente com outros seres humanos, mas com seu próprio mundo. O bebê precisa estar assentado em um ambiente que facilite a resolução de tarefas específicas inerentes à fase do amadurecimento em que se encontra; entre elas, a tarefa de estabelecer, preservar ou modificar suas relações com os outros.

Tais relações podem ser movidas por três fatores: o primeiro é aquele em que o bebê procura atender às necessidades de seu processo interno de integração de sentimentos, emoções, impulsos e fantasias.

Desse modo, o outro é usado como apoio, consolo ou meio para se atingir um fim. Por exemplo, o bebê sente medo e chora com a finalidade de receber amparo; o segundo pressupõe a busca pela diminuição da tensão interna e pela recompensa na forma de prazer. Neste caso, o bebê sente fome e chora até receber o alimento; o terceiro diz respeito às relações por meio das quais o bebê persegue diversos objetivos, e geralmente são mais sofisticadas e menos fundamentais que nas demais interações. O exemplo, neste caso, é o bebê que chora com a intenção de obter atenção e afago.

O ser humano não se relaciona com outras pessoas somente em busca de prazer, mas por precisar da presença e da confiabilidade dos outros a fim de ter suas próprias necessidades atendidas, e para o apaziguamento de suas tensões instintuais acumuladas e que exigem satisfação, como afeto, atenção, reconhecimento, inclusão etc. Neste último caso, “satisfazer” significa acalmar, apaziguar, diminuir a tensão. O prazer não fica de fora, mas adota o sentido de “recompensa” pela satisfação encontrada.

Portanto, no início, o ambiente facilitador é uma mãe que atende às necessidades do bebê na medida exata, que percebe o bebê em seu processo de desenvolvimento, e que permite a ele caminhar em seu próprio ritmo para “ser”, ou seja, para se constituir enquanto pessoa. O crescimento emocional abre espaço para a ampliação desse ambiente facilitador que passa a incluir um a um, o pai, a família, o grupo social e a comunidade.

Quando a mãe é reconhecida e os limites ambientais começam a ser percebidos, a dependência passa a ser relativa. A independência é construída a partir de experiências como a acumulação de lembranças, o reconhecimento dos cuidados maternos, a compreensão intelectual e a confiança no ambiente. No entanto, a independência nunca será absoluta. No processo que se direciona à autonomia, surge a capacidade de a pessoa estar a sós consigo mesma e a definição de sua personalidade, sua identidade, seu eu.

Para ilustrar essa evolução, utilizemos como exemplo a experiência da fome no início da vida do bebê:

O bebê não tem maturidade psíquica e neurológica suficientes para compreender a fome. Então, o que ele sente é um desconforto, uma espécie de dor que o assusta muito e o faz chorar. Ao se dar conta do que ele está experimentando, a mãe corre para atendê-lo e aliviar seu medo e desconforto. Nesse sentido podemos dizer que ele, além do leite, recebe afeto. Com isso o bebê começa a perceber que o que ele sente tem nome, que aquilo passa quando a mãe chega, que tal sensação volta de tempos em tempos, mas que não irá matá-lo.

Conforme o bebê se desenvolve, torna-se evidente a separação entre ele e a mãe, que não consegue mantê-lo satisfeito o tempo todo. Ele começa a perceber as ausências da mãe e a experimentar necessidades que, por não serem satisfeitas a tempo, mostram-se frustrantes. Nesse momento, instala-se a capacidade de gerar pensamentos para lidar com a frustração e com a falta, ou seja, preencher o vazio e criar. A procura pela satisfação já não é feita pelos caminhos mais curtos, mas toma desvios e adia seu resultado em função das condições impostas pelo mundo exterior, pela realidade externa. Assim, se por um lado há uma busca pela descarga imediata ou pela eliminação da tensão, por outro a realidade aponta a necessária consideração que a mente deve ter para com os fatos externos. Estes modos de funcionamento se opõem e a interação criada busca estabelecer uma tênue limitação entre a subjetividade mental/emocional da pessoa e a realidade externa e objetiva. Isso possibilita o “vir a ser” de cada ser humano.

Na fase da primeira mamada, o bebê, amparado pela mãe, vai resolvendo as três tarefas fundamentais do período inicial do seu amadurecimento: integrar-se no tempo e no espaço, alojar-se em seu próprio corpo e iniciar o relacionamento com os outros. Nesta última tarefa, o amparo da mãe consiste na apresentação dela mesma, de seu corpo e dos seus substitutos simbólicos. Na situação inicial, ainda não existem duas pessoas separadas que possam se relacionar

uma com a outra. Contudo, posteriormente, o ambiente deixa de ser simplesmente a mãe, e passa a ser o espaço entre ela e o bebê. Neste âmbito acontece um desenvolvimento extremamente importante para os bebês: eles criam um mecanismo mental de simbolização, ou seja, substituem a relação que têm com a mãe, quando ela está ausente, por outra com objetos, como o “paninho” ou o ursinho, entre outros. Estes objetos representam processos de transição mental/emocional de percepções e sensações do bebê entre seu mundo interno e a realidade externa.

Ocorrem, então, momentos de oscilação, de ir e vir, estados de união-desunião, de satisfação-frustração, de prazer-desprazer e de completude-incompletude, que, por sua vez, dão origem a um espaço cuja função é definir o limite entre o mundo interno e o externo, entre o eu e o “não” eu, construído pela mãe e pelo bebê. Trata-se de um espaço entre a dependência absoluta e a dependência relativa. Os fenômenos que ocorrem neste espaço possibilitam ao bebê desiludir-se em relação à ideia de que tudo pode e tudo consegue. Ou seja, nele o bebê começa a caracterizar-se como um “ser” com interior.

Para tolerar o movimento de ir e vir e lidar com a dor de se perceber separado da mãe, o bebê lentamente põe em funcionamento mecanismos mentais que facilitam o transitar pelo espaço potencial criado por ambos para, na medida do possível, recuperar a experiência de união, completude e prazer. Esta busca permanece durante toda a vida e se revela nas futuras escolhas profissionais, de trabalhos e de parceiros amorosos. A jornada que vai da dependência à independência é uma transição ao longo da qual a pessoa adquire vários elementos que constituirão parte essencial da moralidade adulta, a começar pela capacidade de reconhecer o outro enquanto um ser isolado, e de se sentir pessoalmente responsável pelos danos causados ao ambiente ou à mãe-ambiente.

Na tentativa de compreender e elaborar a ausência da mãe, o bebê passa a usar mecanismos bastante variados, e tem início a atividade mental que lhe permite lembrar, fantasiar, sonhar e integrar passado, presente e futuro. Desse modo, para representar a ausência

da mãe, ele poderá associar aos objetos usados lembranças de experiências e, assim, construir uma relação interna com a mãe que não está fisicamente presente. Isso o levará a suportar a ausência por períodos cada vez maiores e o capacitará a ficar só e a experimentar outras ilusões e desilusões.

A evolução desse processo possibilita ao bebê criar condutas e atitudes que o ajudam a reencontrar a satisfação de modo a promover sua capacidade e sua necessidade de ilusão por meio de objetos transitórios cuja função é construir as bases onde se instalará uma elaboração simbólica que substitua a mãe – símbolo, palavra, nome. Inicialmente, estes são objetos concretos como a chupeta, o dedo, o paninho ou o ursinho. Com o tempo, eles se tornam abstratos como a amizade, a música, a religião e outros modelos pelos quais a pessoa inicia o pensar e recupera a experiência da ilusão.

A atividade simbólica é introduzida na vida do bebê por meio da escolha do objeto que substitui a mãe – “o objeto transicional”. No entanto, aos poucos ele perde significado, conservando em aberto o espaço da ilusão básica, em que ocorre o brincar e a experiência cultural, um fenômeno que faz parte da organização da construção da pessoa, do “ser” do bebê. O espaço da ilusão básica é inicialmente ocupado pelo brincar, atividade criativa e excitante que reflete a incerteza que, na experiência do bebê, caracteriza o jogo livre entre as percepções do mundo subjetivo – interno – e do mundo objetivo – externo.

A área mental onde se desenvolve o brincar é aquela em que se estrutura a capacidade de criar. É o espaço que contempla os movimentos de transição entre a ilusão e a desilusão – ambiente comum entre a realidade interna e a externa. Nesse espaço ocorre o desenvolvimento da curiosidade, e a criança se permite a inclusão do olhar do outro.

A mãe dá suporte ao bebê e lhe possibilita experiências sem se desorganizar, sem se assustar, sem perder a noção de si próprio e, ao mesmo tempo, criando as bases para a integração, para que se estabeleçam as conexões necessárias para o bom funcionamento mental que se encontra em construção. O pai, além de colaborar com a função de sustentação, representa o ambiente que acompanha a unidade

mãe-bebê. Ele permite à mãe o cumprimento da sua própria função e introduz normas, valores e limites na vida da criança. A estrutura familiar fundamentada nos pais funciona como um espaço transicional entre a criança e suas relações mais próximas, e entre elas e a vastidão do mundo social. Essa base cumpre a função de protegê-la das exigências do meio e de abrir caminho para novas relações. Em outras palavras, são os pais e as relações que eles ajudam o bebê a construir consigo mesmo e com o ambiente que permitem à criança construir um espaço mental onde poderá desenvolver sua capacidade de brincar e interagir com o mundo.

É na brincadeira que o indivíduo pode ser criativo e se utilizar de sua personalidade integral. O poder criativo permite ao homem criar o mundo, e até reinventá-lo. O adolescente pode apoderar-se dessa capacidade de um modo muito especial ao experimentar diversas formas de se posicionar diante da realidade. No entanto, de modo contrário, existirá ainda um relacionamento de submissão com a realidade externa. Isto significa que a realidade se impõe pela necessidade da vida em sociedade, mas, principalmente, em função dos estímulos do meio que sugerem a obediência, a subserviência, consumismo, entre outras relações. Assim, o mundo, em todos os seus pormenores, é reconhecido apenas como algo a que se ajustar, exigindo adaptação. A submissão traz consigo um sentido de inutilidade e está associada à ideia de que nada importa, e de que não vale a pena viver. É isso que parece acontecer à maioria das pessoas que, ajustadas à sociedade e ao que é esperado delas, distanciam-se cada vez mais do que seria sua marca pessoal. Assim, o viver criativo embala o sentimento de que a vida é real e significativa, e, não, a simples submissão a uma realidade objetiva.

Brincar é a atividade precursora do trabalhar. Inicialmente, a criança brinca com a mãe como se fizesse parte dela. A seguir, surge a possibilidade de brincar sozinha na presença da mãe, que a acompanha, tranquiliza e protege quanto ao risco de perda do controle e de interferências externas. Finalmente, ambas brincarão juntas, na superposição de duas áreas do brincar: a da criança e a da mãe. Assim,

tem início a brincadeira compartilhada em uma relação em que cada um introduz o seu próprio modo de brincar.

O brincar é uma conquista do desenvolvimento emocional e se estrutura como símbolo da confiança da criança no ambiente. A capacidade de brincar se desenvolve em uma sequência. Na brincadeira, a criança reúne objetos ou fenômenos da realidade exterior, por exemplo: uma cena de beijo que presenciou em casa, ou que viu na televisão, dois bonecos ou objetos que para ela representem pessoas; ela então os utiliza para atender à realidade interior, ou seja, para elaborar a cena presenciada, que ela ainda desconhece e, portanto, não entende. Assim, para conseguir compreender as experiências presenciadas em sua relação com o ambiente, a criança mostra sua capacidade de fantasiar e a desenvolve, apoderando-se do fragmento da realidade externa.

Ao brincar, a criança manipula fenômenos exteriores a serviço dos sonhos e atribui significado a alguns deles. Descobre o controle, os limites e o alcance da imaginação. O brincar constrói a noção de que a vida pode ser usada para se obter o que ela disponibiliza, e pode ser enriquecida com as capacidades desenvolvidas durante o processo de amadurecimento mental/emocional. Esta atividade também cumpre função importante no manejo da agressão e da destrutividade, e ajuda a integrar os sentimentos ambivalentes em vez de manter a separação entre o bom e o mau.

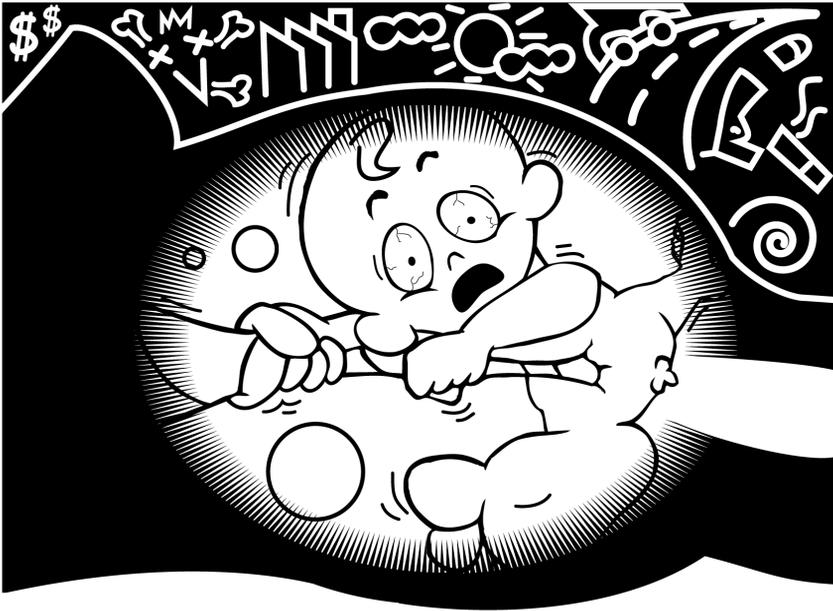
A possibilidade de vivenciar e compreender crises ou mudanças, manter os laços com o passado e se projetar no futuro, e a consciência de continuar existindo como pessoa única e original leva à experiência de ser e de existir. O que caracteriza a pessoa conectada com o mundo é a riqueza de suas relações com o mundo externo, sua aptidão para a intimidade e a qualidade da relação que é capaz de estabelecer consigo e com os outros. Desfrutar a solidão em companhia de outro é sinal de saúde. A solidão é uma característica humana, e é essencial no processo de constituição e manutenção da realidade interior. O sentimento de solidão está associado à percepção de ser único, incompleto, imperfeito, e difere do sentir-se solitário.

A passagem para a idade adulta tem como características a autonomia e a liberdade, acompanhadas pelo sentimento de responsabilidade, pelos próprios impulsos amorosos e agressivos, e também pela confiança na capacidade de contribuir de algum modo com o mundo que o rodeia. O adulto normal é capaz de se responsabilizar por seus pensamentos, atos e decisões, de reconhecer seus sucessos e de aceitar as consequências de seus erros e fracassos, sem a necessidade de atribuí-los aos outros. Mesmo na idade adulta, as emoções envolvidas nas primeiras transições são vivenciadas diversas vezes em toda situação de mudança.

As mudanças acontecem por diferentes motivos, entre eles está a busca pela independência e pela liberdade, lembrando que a primeira nunca é completa, e a liberdade total é uma utopia. A realidade externa tem papel importante no processo evolutivo, porque a pressão externa e as limitações da realidade impedem que a pessoa se sinta totalmente livre. Além disso, as enfermidades mentais, proporcionadas muitas vezes pelo meio, produzem a vivência de ser prisioneiro. Para reconhecer o caminho percorrido, compreender como foi traçado e escolher com consciência um novo começo, é preciso revisitar o passado e identificar a influência exercida pela realidade externa.

A realidade externa, objetiva, nos provoca e excita com inúmeros estímulos que demandam o aprimoramento da capacidade de observar, selecionar e interagir para ser o que se é e evoluir como é preciso. Esta realidade, mesmo que aparentemente paradoxal, não oferece um espaço propício para o desenvolvimento que tanto exige. Ao contrário, ela carrega em si um ambiente hostil, violento e repleto de intensa pressão e competição que interdita o criar e o aprender com a experiência. Ela oferece um espaço repleto de ameaças à individualidade, as quais fazem emergir nossas defesas. Cria-se um espaço que em nada se assemelha ao “espaço transicional”. As defesas que se manifestam refletem a relação da pessoa com o mundo exterior, ao mesmo tempo em que elucidam a maneira como seu mundo interior responde aos estímulos agressivos do meio. As defesas mais comuns, entre outras, são a negação da realidade, a agressividade e a racionalização.

Os estímulos do presente evidenciam os desejos do outro (da mãe, da escola, dos amigos, da empresa etc.). Desde o início da vida, a criança tenta atendê-los para ser amada e receber a atenção e o carinho desejados. Mais tarde, a pessoa é estimulada a acreditar que para ser incluída no mundo dos adultos bem-sucedidos, é preciso corresponder às expectativas dos outros, por isso, se submete a processos de treinamento, adestramento e subordinação. O adulto faz isso para agradar aos que o cercam – muitas vezes ferindo as próprias convicções, acreditando ser este o caminho para ganhar o status e a liberdade tão desejados.



Uma das maneiras de se obter o suposto poder representado pela posse do dinheiro é realizar um trabalho que seja valorizado pela família, por aquele que trabalha e pela sociedade. O desejo comum é evoluir profissionalmente até obter uma posição ou um título do qual se orgulhe, e que resulte em uma remuneração significativa. A sociedade contemporânea estimula a busca pelo prazer imediato, obtido pelo caminho mais curto, por meio de um consumismo

exacerbado e de relações superficiais, mercantilistas e utilitaristas. Porém, no seu íntimo, o ser humano precisa lidar com os conflitos que surgem porque sabe que, mesmo que deseje – e até tente – não se submeter aos estímulos da realidade, ele precisa dela para sobreviver; afinal, todos nascemos inseridos em um contexto social, em uma cultura e em uma realidade que nos estimula desde muito cedo a atender às demandas preestabelecidas e às novas que surgem de acordo com o interesse das autoridades.

Nos últimos anos, o mercado de trabalho tem se caracterizado por sua capacidade de confundir, ocultar e misturar. Tais estímulos promovem um ambiente nebuloso e favorecem a perda da identidade, conduzindo as pessoas a seguir um determinado modelo, buscar as competências que lhes faltam, procurar respostas para tudo – enfim, certificar-se. O mercado exclui os indivíduos que representam algo diferente e incentiva os que buscam agradar ao outro para serem aceitos, que se submetem à doutrinação e absorvem tudo o que lhes é passado, como esponjas.

O interessante é que, para evoluir, o caminho é diametralmente oposto, e demanda ações como distinguir, desvendar, separar, encontrar uma identidade, conduzir, identificar as próprias competências, admitir o não saber, assumir incertezas, aceitar o diferente, buscar a autenticidade, aprender com a experiência, fazer escolhas, ser crítico e, se necessário, desagradar aos outros.

A realidade externa acaba por aceitar somente o que é igual e excluir o diferente. Constrói o espaço adequado à proliferação de falsas personalidades. Acolhe pessoas que, submetidas à doutrinação excessiva, perdem o contato com a realidade interna e criam formas idealizadas de ser e de viver. Pessoas que funcionam como autômatos, incapazes de pensar, criar, jogar, de reconhecer o outro e de desenvolver empatia. Os estímulos provenientes da realidade externa favorecem a interdição do contato interno, levando à falta de intimidade consigo mesmo. Como consequência, surgem os sentimentos de solidão, isolamento e desamparo, característicos dos processos e das síndromes de pânico, das fobias e das crises de estresse, entre outras.

Para lidar com a realidade externa, e toda sua pressão e opressão, é preciso estar em contato consigo mesmo e desenvolver o autoconhecimento, forte aliado na prevenção de doenças psíquicas decorrentes das situações de trabalho. Muitas vezes, as pessoas não atentam para suas dores físicas e mentais, revelando um completo distanciamento de si.

Do mundo interno emergem a angústia, as diversas dificuldades pessoais e, simultaneamente, a necessidade de contato consigo mesmo, de silenciar, de permanecer sem memória e sem desejo, de suportar a dor de não saber. É difícil para muitas pessoas admitir que há no mundo inúmeras situações, sentimentos, realidades e objetos que elas desconhecem. O não saber, o não conhecer, a ignorância provocam forte angústia e insegurança, por isso é tão difícil admití-los. Para amadurecer, é preciso desnudar-se, abrir mão, seguir em frente, perceber que a realidade não corresponde à fantasia, e finalmente descobrir que é preciso sonhar e se iludir para que se possa viver a desilusão. Entrar em contato com nosso íntimo nos permite desenvolver a maneira adequada de reconhecer e lidar com os próprios sentimentos e com a realidade externa. Isto significa que uma pessoa disposta a se conhecer melhor confere a si própria a possibilidade de reconhecer as angústias que nela habitam, de aprender a lidar com o sentimento de desamparo e, desse modo, aprimorar e suavizar sua relação com o mundo exterior. Manter-se “sem memória e sem desejo” é autorizar a si mesmo a despir-se de preconceções e a criar um ambiente propício para observar o mundo e a si próprio com um olhar de descoberta, como o de uma criança que observa com curiosidade e coração aberto e livre o que está por vir.

O estudo do processo de amadurecimento nos permite a distinção entre modos sadios e não sadios de alojamento em ambientes. Os modos sadios podem ser ilustrados pelas capacidades do bebê de sair do colo materno, habitar o espaço potencial, sonhar etc.; já os modos não sadios englobam a tendência de se agarrar ao colo da mãe, a incapacidade de brincar e de sonhar, a inibição, o humor depressivo, bem como defesas ou regressões causadas por conflitos internos associados às relações familiares.

A realidade externa está em constante processo de mudança e cada um reage a ela de maneira própria. O modo como enfrentamos as experiências na vida depende de como e de quanto percebemos o que se passa conosco e com a realidade externa; depende de nossa inteligência, de nossa capacidade de observação e de nossa habilidade em estabelecer relações profundas e honestas conosco e com os outros. Outros quesitos importantes são a autoconfiança e o amor próprio, que nos permitem reconhecer as próprias percepções e evitar que os outros gerenciem nossa mente. Também é fundamental a atitude de apreensão, justificável e sadia, em contraste com a ingenuidade. Para desenvolver essas qualidades é preciso aprender a ficar só, ficar no escuro, ter paciência, se perdoar, parar de dar respostas, buscar o olhar do outro para melhorar o seu próprio e desenvolver o olhar de descoberta. Isso envolve um processo de transformação que acontece de dentro para fora. O começo desse processo ocorre com a tomada de consciência em relação à necessidade de aprimoramento e da mudança de conceitos e atitudes para, em seguida, dar início às ações.

Identificar que os novos tempos exigem a revisão dos velhos comportamentos e pontos de vista é o primeiro passo para desencadear o processo. A consciência de que o velho modo de pensar e agir não nos serve mais conduz a um período de indefinição e insegurança, que persiste até a definição de meios mais eficientes e adequados para lidar com a nova realidade. É assim que, com muita firmeza de propósitos e grande dose de paciência, torna-se possível verificar como se lida com a vida. Nessa fase, a pessoa se dá conta de suas forças e fraquezas e verifica como cuida de si e das suas relações com a sociedade e o trabalho.

O complexo problema de reconhecer e diferenciar as percepções subjetivas – internas – das objetivas – externas –, é uma preocupação que acompanha o ser humano por toda vida. E estará mais evidente nos períodos de transição. A experiência da ilusão de poder, simbolicamente, resgatar a mãe e o sentimento de plenitude constituem a primeira forma de diversas manifestações da vida cultural adulta. Elas envolvem as capacidades de imaginar e criar, como em trabalhos

científicos e na arte, partindo de um caminho que leva à brincadeira compartilhada, para então conduzir às experiências culturais.

O brincar é o motor da criatividade e o que possibilita o encontro da pessoa consigo mesma. É também o que impulsiona sua relação com o trabalho. Ao utilizar-se da criatividade, o indivíduo se conecta com sua essência e desenvolve aptidões. O ato de criar é mais importante do que a própria criação, e ocorre com liberdade física e mental. A vivência de tais experiências em diferentes situações e momentos da vida produz o sentimento de existir como pessoa e de realizar. Há uma continuidade entre a criatividade infantil, a ilusão e a atividade criadora do adulto. O espaço construído pelo bebê, com o auxílio da mãe, e que representa o potencial de transição, continua na brincadeira compartilhada do adulto rumo às atividades culturais e profissionais.

A criatividade é inerente ao fato de se estar vivo, e não uma qualidade exclusiva de algumas pessoas. O gesto criador não fica sujeito a adaptações nem a formalizações; emerge espontaneamente, é original. Ao brincar e criar, cada pessoa constrói sua identidade psíquica, sua visão única, sua maneira particular de tratar a vida. Não existem, portanto, dois olhares iguais.

Algumas pessoas que foram criativas em diferentes momentos da vida perderam essa possibilidade. Doenças psíquicas ou certas exigências e limitações impostas pela realidade social ou pelo trabalho podem ser a causa da devastação. Todos os que perdem a possibilidade de criar revelam um intenso sofrimento e são capazes de se lembrar e sentir nostalgia daquela capacidade. Contudo, a criatividade, mesmo danificada ou reprimida, nunca é totalmente destruída. Ela costuma se manter secreta, originando insatisfação tanto por sua ocultação como por falta de realização e pelo sentimento de vazio.

Isto mostra que há sempre a possibilidade de se resgatar a capacidade criativa e de se encontrar uma atividade profissional que respeite e dialogue com o criar. O psiquismo indica o caminho a ser percorrido. Contudo, se este não for seguido, as demandas psíquicas emergem com força, rompendo as defesas e exigindo a devida consideração. O despertar para a realidade externa e para o mundo interior gera um

processo de mudança e adaptação, o qual passa, necessariamente, pela vivência de conflitos, angústias e frustrações. Administrar este processo, atender a si mesmo, desenvolver-se no trabalho e atuar junto à comunidade são tarefas do homem e da mulher atuais.

O ambiente de trabalho deveria reproduzir o espaço transicional que possibilita a criação, o erro, o acerto e o desenvolvimento de habilidades. O modo como o trabalhador evolui e os caminhos percorridos neste processo constituem a carreira profissional que ele constrói. Assim como não existem dois olhares iguais, também não existem duas carreiras iguais. É por isso que podemos utilizar o termo identidade profissional, cuja constituição é revelada pelo estudo da carreira. É comum que, ao examinarmos o vocábulo “carreira” de modo mais restrito, seu significado se reduza ao percurso que um indivíduo percorre dentro da empresa em que atua, ou dentro da universidade, no caso de uma carreira acadêmica, e assim por diante. De algum modo, todas as instituições onde o trabalho pode ser realizado refletem, em parte, a realidade corporativa. Na verdade, a carreira, ou o caminho profissional, envolve toda a história da relação do homem com o seu trabalho, além de suas escolhas e mudanças.

Na relação com o trabalho corporativo, um engano comum é o profissional delegar à empresa as decisões sobre o desenvolvimento de sua carreira e até de sua vida. Passar dessa condição passiva para a ação e a correção dos rumos depende de uma atitude positiva diante das fraquezas encontradas e da própria disponibilidade frente às novas exigências da realidade.

O desenvolvimento é uma função própria de cada ser humano, varia entre as diferentes culturas e se modifica ao longo dos tempos. Atualmente, a grande tarefa do indivíduo é tornar-se um ser mais livre, independente e emocionalmente evoluído, capaz de dirigir a própria vida e de fazer escolhas afetivas, profissionais, ideológicas e sociais. Crescer é um processo longo e doloroso, e nos apresenta situações de difícil solução. Às vezes, os caminhos se mostram tortuosos e ameaçadores, mas geram imenso prazer, pois levam ao alcance do autoconhecimento e da escolha do próprio destino.

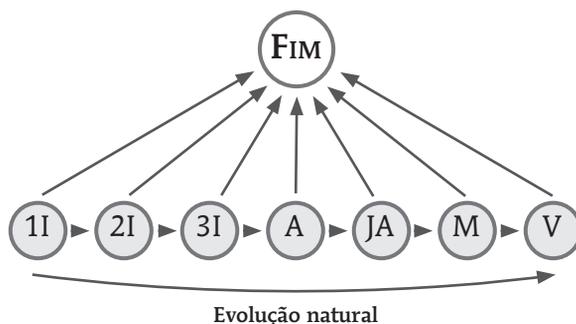
Em síntese, a tarefa do indivíduo é enfrentar sua própria vida, saindo da condição de bebê até se tornar uma pessoa madura. Nessa trajetória, ele precisa aprender a conhecer suas condições internas – desejos, necessidades, impulsos, emoções, inteligência, aptidões etc. –, utilizá-las adequadamente e, mais do que isso, desenvolvê-las. Precisa entrar em contato com o meio em que vive, conhecê-lo e atuar sobre ele conforme suas possibilidades, assim como realizar sua condição de ser social, já que o desenvolvimento se dá pelo contato com o outro. A pessoa pode e deve transformar e se deixar transformar. Precisa, ainda, desenvolver o autoconhecimento de modo a garantir sua autonomia.

As capacidades de sentir e de pensar colocam o ser humano, desde cedo, em contato com estímulos gerados ora pelo psiquismo, ora pelo ambiente. Traduzidos e interpretados de maneira particular e especial, tais estímulos geram experiências também únicas, e constituem os direcionadores das ações e do modo de ser de cada um. A tarefa de todo ser humano ao longo da vida consiste em encontrar a maneira de reconhecer ambas as realidades, a interna e a externa, e a influência que exercem entre si, para assim poder descobrir os caminhos, descobrir-se como pessoa e definir seus projetos pessoais e profissionais.

Para encerrar o seminário, apresentei aos participantes um esquema que usaríamos ao longo dos próximos encontros, e que ilustrava o desenvolvimento psíquico do ser humano. Na coluna estavam elencadas as fases do desenvolvimento: 1ª, 2ª e 3ª infâncias, adolescência, fase adulta jovem, maturidade, velhice. Qualquer uma das etapas pode levar ao fim, ou seja, à morte daquele ser humano. O crescimento corresponde, geralmente, à determinada faixa etária, com exceção de casos de transtornos psíquicos que limitem a maturação intelectual.

Este era o seminário mais denso e complexo da série que seguiria. Isso ficou nítido no olhar atento dos participantes, nas dúvidas levantadas, nas reflexões e *insights* compartilhados. Em alguns momentos, surgiram perguntas que revelaram a tentativa de o participante

investigar e compreender o que havia ocorrido em seu processo de amadurecimento. Todos pareciam questionar-se sobre o modo como gostavam de brincar, e com que brinquedos. Pareciam querer descobrir como havia se desenvolvido sua relação com a mãe, com o pai e com os demais parentes, e também o modo como tinham passado a interagir com o ambiente em que viveram. Desejavam descobrir o que tinham feito de sua criatividade e como fizeram suas escolhas.



LEGENDA:

1I: primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;  
A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; V: velhice.

Por vezes, surgiram perguntas que revelaram as angústias dos pais jovens quanto aos erros e acertos que haviam cometido em seu papel de pai ou mãe, e sobre a necessidade de conferir se o desenvolvimento de seus filhos estava ocorrendo de modo saudável e natural. A identificação com os relatos, a curiosidade quanto ao próprio amadurecimento e o de seus filhos evidenciou-se ao longo de todo o seminário. Isso manteve todos os participantes interessados e deu início à introspecção e à análise do próprio caminho percorrido até então. Aquele foi um exercício de autoanálise para ganhar conhecimento sobre si mesmo e, por consequência, sobre o outro (filho, subordinado, chefe etc.).

## 2. Os “estados de carreira”

### **A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL**

O relógio acusava seis horas da tarde, mas o sol ainda brilhava. O intenso verão causava em mim grande cansaço, contudo, o trabalho ainda estava prestes a começar. Mais uma vez, era hora de encontrar os participantes do grupo piloto e dar início a mais um seminário. Antes de abrir a sessão, conversei um pouco com os que chegaram primeiro. Finalmente, abri o seminário oferecendo uma explicação para a origem da minha teoria sobre os “estados de carreira”.

Com o passar dos anos, minha experiência no acompanhamento de profissionais em transição de vida e carreira mostrou-me que a trajetória profissional evolui por meio de um processo similar ao do desenvolvimento físico e mental do ser humano. Ou seja, a partir da tendência ao amadurecimento e à integração. Olhar para a carreira de uma pessoa por esse viés nos permite compreender mais profundamente seu processo evolutivo e, ao mesmo tempo, adotar uma postura preventiva com relação aos rumos desejados para o futuro. O estudo da carreira, observado por esse prisma, constitui um corpo de conhecimento que denominei “análise de carreira”.

Para melhor compreender os processos envolvidos no desenvolvimento da carreira, tomei emprestado da área de engenharia de sistemas o modelo de “diagrama de estados”. Adotei-o com o objetivo de representar a teoria de modo esquemático, e como um recurso didático que, de forma alguma, esgota as infinitas possibilidades de constituição da identidade profissional. As ciências humanas não são lineares, por isso é difícil encontrar esquemas que deem conta do universo subjetivo a ser estudado. De todo modo, minha intenção foi facilitar o entendimento e permitir a aplicação dos conceitos expostos à experiência de vida e carreira particular do leitor interessado.

A construção de uma carreira se dá por meio de movimentos ondulatórios, de idas e vindas, e envolve períodos de luz e sombra. Nesse processo, ora ocorrem grandes mudanças e descobertas, ora paralisia e escuridão. Imaginar que desde o início da vida profissional é possível determinar como ela será, quais caminhos deverão ser percorridos e aonde se quer chegar é negar que, na realidade, tudo se modifica ao longo do tempo – as pessoas, as situações, as necessidades e os próprios sonhos. Portanto, a carreira precisa ser analisada de tempos em tempos, de modo a permitir a reavaliação da própria trajetória. A carreira se constrói enquanto caminhamos, e quanto melhor nos parecer o terreno, os guias que encontrarmos ao longo do percurso, nossa capacidade de aprender com as experiências e nossa criatividade, melhor se tornará sua estruturação. Na carreira, como na vida, há espaço para erros, acertos, repetições por falta de compreensão e movimentos que têm começo, meio e fim, mas que não se encerram em si mesmos; pelo contrário, originam novos e mais amplos movimentos de avanço e retrocesso.

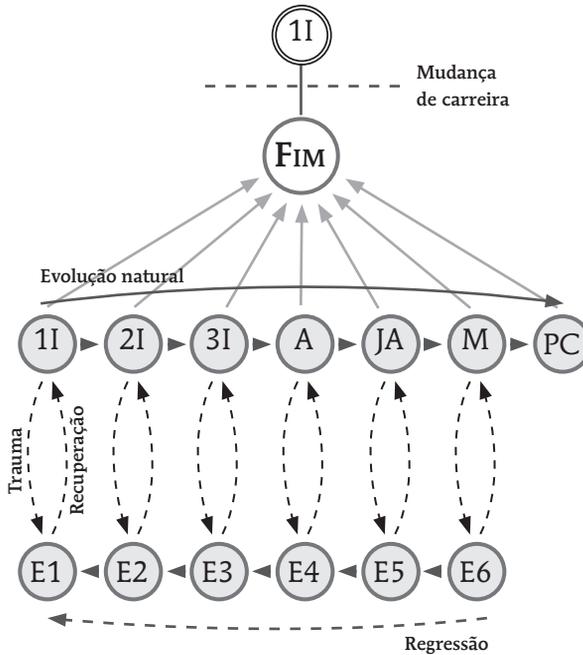
Assim como acontece com o processo de amadurecimento humano, a maturação profissional também demanda compreensão, para que se possa conhecer, prevenir e curar as patologias psíquicas envolvidas nesse caminhar. Todos os fenômenos humanos, sadios ou não, mantêm relação com o crescimento e com o amadurecimento pessoal e profissional. Desse modo, é preciso pensar sempre no estado emocional de uma pessoa em relação ao meio ambiente e ao próprio crescimento desde sua concepção.

Os “estados de carreira” representam as diferentes etapas de amadurecimento pelas quais um profissional passa ao longo de sua vida de trabalho. O conceito de “diagrama de estados” pressupõe estados, as transições entre eles e eventos que desencadeiam mudanças. Um estado de carreira é uma situação durante a vida de uma pessoa na qual ela apresenta uma série de comportamentos típicos, executa algumas atividades ou espera por determinados eventos. Uma transição representa o relacionamento entre dois estados, e indica que o sujeito passa de um estado para o outro mediante a ocorrência de um evento específico, ou seja, de um fenômeno que desencadeia um processo de transição.

Entretanto, é preciso ter em mente que, assim como o crescimento emocional, a maturação profissional também ocorre em fases, por meio de um processo incessante de idas e vindas; está em constante movimento, por isso, qualquer estágio do desenvolvimento pode ser alcançado e perdido inúmeras vezes, e, em qualquer momento da vida, é possível reviver períodos ou se lançar para o futuro. Os estágios de desenvolvimento são vividos um após o outro e contribuem para a construção da pessoa e do profissional. Algumas conquistas dependem das anteriores para se realizar; existem etapas a serem cumpridas para que seja possível seguir adiante. Em contrapartida, nenhuma conquista garante segurança e boa saúde psíquica, pois, a qualquer momento, a pessoa pode retornar a fases mais precoces, levada por tensão ou sobrecarga emocional. As conquistas em determinado estado não se completam, pois as pessoas estão sempre em movimento, transitando por um estado e outro, subindo e descendo, diversas vezes. Portanto, não existe propriamente uma regressão no desenvolvimento. Toda a movimentação da carreira aponta para a integração do ser, para a independência relativa a ser conquistada na maturidade.

Desse modo, o “diagrama de estados” contempla sete etapas de evolução da carreira – primeira infância, segunda infância e terceira infância, adolescência, vida adulta jovem, maturidade e pós-carreira. O percurso da primeira infância até o pós-carreira representa a evolução natural da trajetória. Cada um desses estados apresenta uma transição para a fase seguinte e para o estado final. Há, ainda, a transição

para o “estado de exceção” correspondente ou paralelo, representado na mesma linha vertical. Veja, a seguir, o diagrama.



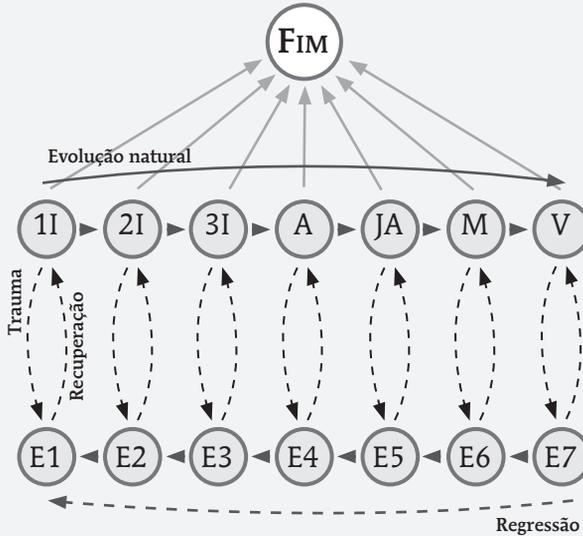
LEGENDA:

1I (de baixo): primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;  
 A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; PC: pós-carreira;  
 1I (de cima): início de nova carreira; E1, E2, E3, E4, E5, E6: estados de exceção.

Lembro-me perfeitamente de que a primeira reação dos participantes do seminário com relação ao diagrama foi de surpresa e estranhamento. Tranquilei-os e mencionei que as sessões seguintes tratariam de todos os “estados de carreira”, um por um, detalhadamente.

Não nos aprofundamos no tópico “estados de exceção” pelo fato de este ser um assunto a ser tratado em seminários posteriores, mas expliquei que eles representam uma condição de desconforto ou sofrimento ao passar por uma transição e que podem ser mais ou menos intensos, em função da existência de eventos mais ou menos traumáticos durante o processo de transição.

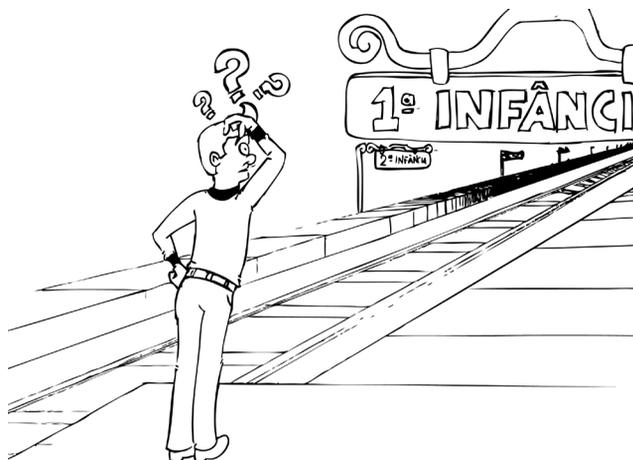
Vejamos novamente o diagrama do amadurecimento psíquico, incluindo agora os “estados de exceção” correspondentes:



LEGENDA:

1I: primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;  
 A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; V: velhice;  
 E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7: estados de exceção.

Como o nosso interesse naquele momento girava em torno da vida profissional, expliquei aos participantes o “estado de exceção” dentro do desenvolvimento da carreira. Nesse caso, o “estado de exceção” ocorre quando o profissional interrompe ou modifica temporariamente a evolução natural de sua carreira. Cada um desses estados tem duas transições, uma de recuperação na qual ocorre um retorno ao estado paralelo, e outra de defesa ou regressão, que remete a pessoa a um “estado de exceção” mais primitivo. O estado de pós-carreira não apresenta “estado de exceção” paralelo, pois um sofrimento nesse estado leva justamente ao final da carreira, seja por aposentadoria, doença, morte ou mudança de carreira. Esta fase, contudo, poderá



coincidir com a primeira infância de uma nova carreira. Assim, a linha que conecta o estado final e a primeira infância da nova carreira ilustra essa sobreposição, e não representa uma transição.

Assim como no desenvolvimento da criança, no processo de maturação profissional todos os estados são importantes e não devem ser suprimidos. Se o crescimento ficou suspenso ou foi interrompido em algum momento, a pessoa terá de retornar a ele, voltando a agir como o fez em estados anteriores. Essa suspensão ou interrupção é o que denomino “estado de exceção”.

Como as transições seriam vistas em detalhes em um seminário futuro, deixei claro para todos os participantes que o importante naquele momento era compreender o diagrama como a representação de uma condição e de um processo de desenvolvimento. Nos seminários seguintes, abordaríamos o melhor modo de identificar as características do profissional, o tipo de chefia ideal e as patologias que podem acometer o profissional em cada estado. Uma carreira envolve relações entre sonhos, desejos, projetos, experiências, conhecimentos e informações. Contempla, ainda, injunções das realidades interna e externa, desenvolvidas por meio de relações complexas que extrapolam e alteram o planejado e o previsível. Os estados e as transições trazem em sua essência um construir dinâmico, interativo, impreciso, com múltiplas faces e movimentos.

– Você poderia nos fornecer um exemplo utilizando um caso real para ilustrarmos o diagrama? – perguntou uma participante.

Respondi afirmativamente e dei o seguinte exemplo:

– Certa vez, atendi um executivo que estava em fase de pré-aposentadoria. Ele precisava de ajuda para definir os caminhos a seguir. Até o final de sua carreira corporativa, ele não havia pensado em momento algum sobre o que faria no pós-carreira, até porque ele acreditava que iria se aposentar na empresa em que atuara como presidente. Fizemos uma visita ao seu passado e estruturamos uma linha do tempo para entendermos melhor o caminho que ele havia percorrido. Desde muito jovem, ajudara um tio no pequeno comércio da família em uma cidade interiorana. Entrou na faculdade e, para garantir seu sustento, passou a dar aulas em uma instituição de ensino técnico para jovens aprendizes, atividade de que gostava muito e que lhe rendia diversos elogios, tanto por parte dos alunos quanto da diretoria. Nessas duas atividades ele viveu a primeira infância de sua carreira. Quando estava no final da faculdade, conseguiu um estágio em uma multinacional da região. Esse período representou sua segunda infância profissional. Depois disso, tornou-se *trainee* na mesma empresa e, posteriormente, foi efetivado como instrutor de cursos técnicos promovidos pela empresa para a capacitação de funcionários. Aí apareceram as características de sua terceira infância. Com o tempo, evoluiu em seu trabalho e assumiu nova posição no departamento de recursos humanos. Isso o estimulou, e por um longo período ficou evidente que estava na adolescência da carreira. Depois de aproximadamente seis anos, ele assumiu a gerência da área, função em que permaneceu por outros cinco anos. A empresa sofreu uma grande reformulação, ele entrou em conflito com a nova chefia e, seis meses depois, foi demitido. Ficou oito meses no mercado, período de grande sofrimento e frustração até encontrar novo emprego, na mesma posição. Ele regrediu ao estado anterior, porém, logo reapresentou características da adolescência de carreira. Na nova empresa, atuou como gerente de treinamento e

desenvolvimento para equipes comerciais. Seu talento foi percebido, uma das razões pelas quais foi indicado para um treinamento específico na gestão de negócios e liderança de equipes multiculturais, realizado na matriz norte-americana. O objetivo era oferecer-lhe recursos para que pudesse assumir a direção comercial para a América Latina. Com o passar do tempo, ficaram explícitas as características do jovem adulto profissional. Depois de três anos na função, foi convidado a assumir o “desafio” de fechar uma fábrica no México ou gerenciar o processo conhecido como *turnaround*.<sup>\*</sup> Ele conseguiu envolver toda a equipe e implementar as mudanças necessárias, e quando a unidade estava em velocidade de cruzeiro, ele teve de voltar para o Brasil. Permaneceu no país por um ano cuidando de projetos especiais até que um novo “desafio” surgiu e ele foi enviado para fazer o *start-up*<sup>\*\*</sup> de uma filial da empresa na China. Dois anos depois, este profissional foi demitido, e foi nesse momento que o conheci. Depois de um ano de atendimento, ele havia construído outra carreira, desta vez como palestrante, consultor, conselheiro de empresas e professor, e já havia começado a acalantar um novo sonho. Foi na nova carreira que ele atingiu a maturidade, e, na realização do sonho, vivenciou o pós-carreira.

Expliquei aos espectadores que naquele breve exemplo não estavam explícitas as características que evidenciavam como era aquele executivo e como ele se comportara em cada estado de carreira, e acrescentei que tais passagens seriam detalhadas em futuras sessões, conforme discutíssemos cada estado em particular. A participante que havia levantado a questão mostrou-se animada e disse que desenharia esquemas parciais da história de carreira daquele meu cliente à medida que os seminários fossem acontecendo para que, posteriormente, no último dia do seminário, pudéssemos visualizar o conjunto daquela carreira. Eu concordei com a ideia e outro participante batizou esse meu cliente com o nome de Fabrício.

---

\* O termo em inglês significa recuperação ou transformação, e se refere à implementação de estratégias para salvar uma empresa que não está saudável. (N.E.)

\*\* O termo em inglês significa o processo de abertura das operações de uma nova empresa. (N.E.)

Naquela ocasião mencionei ainda que as diferentes reações e sentimentos apresentados por cada um frente às transições, quando compreendidos, geram crescimento e proporcionam um passo adiante em direção a um novo estado de carreira. Quando tal compreensão não ocorre, o passo seguinte não acontece e a pessoa permanece no mesmo estado. Quando há incompreensão ou a experiência e os sentimentos são traumáticos, é possível que a pessoa passe a um “estado de exceção”.

Fabício passara por todas essas situações em diferentes etapas de sua vida profissional, e isso seria analisado nas sessões subsequentes. No entanto, deixei claro que, assim como cada pessoa tem sua identidade psíquica e profissional, suas reações são diversas diante das experiências e das variáveis do meio ambiente. A dinâmica própria destes fatores pode desencadear “doenças de carreira”. É comum desenvolver uma doença de carreira temporária, principalmente em um ambiente e/ou situação de trabalho inadequados, que desaparecerá com a mudança de emprego ou com um acompanhamento especializado que a detecte e a trate. A tendência antissocial, os comportamentos delinquentes e os distúrbios de caráter decorrentes, são causados, por exemplo, pela falha ambiental ocorrida em um estado de dependência relativa (infância de carreira).

Quando um profissional encerra uma determinada carreira, ele começa a nova desde seu primeiro estado de desenvolvimento. Nestes casos, é provável que a passagem de um estado para outro ocorra com mais rapidez em função da experiência anterior. Um novo estado sintetiza as experiências dos anteriores, assim como no adulto de hoje estão contidas a criança e o adolescente de ontem.

Conforme os participantes ouviram a breve história de Fabrício e se familiarizaram com o diagrama de estados de vida e de carreira, começaram, de forma lúdica, a “brincar” com os conceitos e a tentar descobrir em que estado se encontravam no momento, e como ocorrera o percurso de cada um. Fizemos várias atividades em grupo para favorecer a aproximação com os conceitos apresentados. Falamos sobre a linha do tempo como um recurso para a análise da carreira e decidimos construir a linha de Fabrício, ao longo dos seminários, para ilustrar a análise de sua carreira.

A linha do tempo é um recurso que serve como mapa na busca pelo fio condutor de uma carreira. Ela também nos permite uma visão clara de como a carreira se constituiu, quantas diferentes oportunidades aquele profissional vivenciou, quais os principais momentos que definiram suas transições de estados e de carreiras, bem como sua experiência em “estados de exceção”.

Para criar uma linha do tempo acrescida dos “estados de carreira” é preciso montar uma tabela com os principais marcos da vida do profissional. Ao lado de cada um deles, é importante criar uma coluna com as respectivas datas e a idade do profissional na época dos acontecimentos e, em seguida, ao compreender os conceitos de cada estado de carreira, associá-los com a experiência em cada momento. Ainda é possível acrescentar à tabela os marcos da vida pessoal, os sentimentos e outras observações associadas a cada acontecimento.

Na tentativa de manter um ritmo adequado aos encontros, o seminário seguinte foi agendado para dois dias depois. Tentaríamos, a partir daí, manter esse novo intervalo, o que permitiria que nos encontrássemos pelo menos duas vezes por semana.

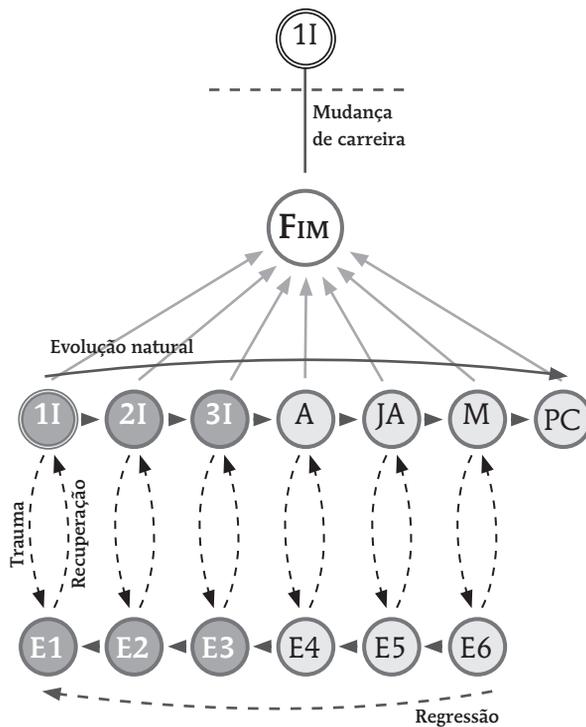
## LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO

Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1960	13	1ª infância	Comércio da família no interior do estado	Presenteia a mãe	Alegria em retribuir o carinho
1965	18	1ª infância	Início da faculdade	Conhece Bia - namoro	Insegurança e contentamento; sentimento de pertencer
1967	20	1ª infância	Professor em escola técnica	Noivado	Medo e alegria
1970	23	2ª infância	Estágio em empresa multinacional	Casamento	Dois inícios
1971	24	3ª infância	<i>Trainee</i> e efetivação como instrutor	Quebra a perna	Raiva e tensão; ter de parar; mudar o ritmo
1972	25	Adolescência	Novo cargo em RH	Nascimento de Pedro	Grande alegria; recompensa
1977	30	Adolescência	Gerência da área de RH	Perda de um amigo importante	Profunda tristeza e indignação; medo do futuro; perdas
1983	36	Adolescência	Demissão	Nascimento de Laura	Grande alegria, medo do futuro e desamparo
1984	37	Adolescência	No mercado	Compra da primeira casa	Preocupação com a dívida; felicidade
1985	37	3ª infância	Gerente de desenvolvimento e treinamento	Primeira crise no casamento	Revolta, insegurança, sentimento de impotência

## LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO

Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1986	38	Adolescência	Treinamento no exterior	Primeira viagem internacional	Medo, ansiedade, aventura
1989	41	Jovem adulto	Diretor comercial	Segunda crise no casamento	Raiva, estresse, tensão
1993	44	Jovem adulto	<i>Turnaround</i> na fábrica no México	Mudança de país	Desafio, medo
1994	45	Jovem adulto	Projetos especiais no Brasil	Volta para casa	Alívio e sentimento de inutilidade
1996	47	Jovem adulto	<i>Start-up</i> na China e demissão	Morte do sogro	Tristeza, culpa e solidão
1997	48	Jovem adulto	No mercado	Morte da sogra	Tristeza
2007	58	Maturidade	Nova carreira como consultor, conselheiro, professor	Casamento de Pedro	Preocupação, alegria e esperança
2008	59	Pós-carreira	Nova carreira: realização do sonho	Terceira crise no casamento	Momento decisivo e tenso
2010	62				

### 3. A infância



LEGENDA:

1I (de baixo): primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;  
A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; PC: pós-carreira;  
1I (de cima): início de nova carreira; E1, E2, E3, E4, E5, E6: estados de exceção.

Em nosso novo encontro, todos pareceram curiosos quanto ao desenvolvimento da carreira de Fabrício. Era como se o estudo completo da carreira de um ser humano real fosse um processo de dissecação de sua experiência, de sua vivência profissional. Eu me sentia ansiosa e curiosa para dar continuidade aos seminários porque meu conhecimento era também construído ali, enquanto transmitia aos outros o que existia em mim, durante o exercício de externar os conteúdos que dominava. Conforme eram expostos, acabavam por me dizer mais do que representavam enquanto internalizados, e esse processo era extremamente enriquecedor.

Na ocasião, recapitulamos que a infância da carreira estava dividida em três estados distintos: a primeira, a segunda e a terceira infâncias. A primeira infância pode ser compreendida como um “estado de descoberta”. Pode ser comparada ao período em que o bebê depende totalmente da mãe. Sem conseguir perceber-se separado dela, vivencia um sentimento oceânico; uma sensação de prazer, completude e onipotência, com suas necessidades satisfeitas em tempo integral. O bebê recebe alimento, calor, conforto e tem a mãe como continente. Vivencia com muita intensidade estímulos internos e externos. Como não possui aparelho psíquico nem neurológico suficientemente maduros, precisa da mãe como intérprete, anteparo e apoio para compreendê-los e suportá-los. Nesse momento da vida profissional, o representante simbólico da mãe é o chefe.

O bebê realiza três tarefas durante a primeira infância. A primeira consiste em buscar uma relação de tempo-espço, facilitada pela mãe. Ele parte da não integração e busca a integração por meio dessa relação. A segunda tarefa é a personalização, ou seja, reconhecer seu corpo e o corpo dos outros. A mãe o acolhe e o assiste nesse processo. A terceira tarefa é a construção das relações com os outros a partir da emergência de seu impulso criativo.

Na carreira profissional, a primeira infância coincide com o período em que a pessoa tem suas primeiras experiências de trabalho, está finalizando a formação em curso técnico ou faculdade e começa a realizar seus primeiros estágios. Ainda está extremamente dependente

das teorias e dos conhecimentos adquiridos nas instituições de ensino, sente-se desamparada e insegura e tem dificuldade em lidar com os estímulos externos e internos. Despreparada para entender o meio no qual está se envolvendo, depende do chefe/professor para ajudá-la. Quando ameaçada, tende a negar a realidade, responsabilizar os outros pelos problemas ou fechar-se para não deixar transparecer sua fragilidade e insegurança.

Assim, as três tarefas do profissional na primeira infância de sua carreira são:

1. Reunir inicialmente os conhecimentos e viver experiências, construindo uma visão em que começará a integrar tempo e espaço; processo no qual o chefe tem a função de ajudá-lo.
2. Reconhecer a si próprio e ao outro. Neste sentido precisará contar com a contribuição de um chefe que o acolha e facilite tais relações.
3. Tolerar a ausência do trabalho, das funções a desempenhar, da empresa, da realidade corporativa e das pessoas com quem trabalha; desenvolver e construir relações edificantes a partir do uso do impulso criativo aplicado à realização das tarefas (brincar, criar) para o que precisará contar com um ambiente construtivo em que prevaleça a confiança.

À semelhança do que ocorre com o bebê quando está com fome, que sente dor e precisa da mãe como intérprete desse sentimento e dos estímulos do meio, aquele que está na primeira infância da carreira depende do chefe/professor para estabelecer a ponte entre sua realidade interna e externa. As primeiras experiências de trabalho são dolorosas e frustrantes, e promovem grande insegurança. Para que o jovem profissional possa aprender com a experiência de acertar e errar, e desenvolver as competências necessárias para transitar no espaço corporativo, ele precisa de uma chefia próxima e acolhedora, capaz de interpretar os eventos que ele vivencia de maneira que aplaque suas angústias e crie um ambiente favorável e confiável para que ele possa produzir/realizar (brincar/criar). É o primeiro chefe que dá início à formação da identidade profissional de seu colaborador. É necessário

que este mentor esteja pronto para ensinar sobre o mundo dos negócios, os relacionamentos, as tarefas e os caminhos. Quanto mais respeitoso e disponível for o chefe, e quanto mais desejoso de aprender e evoluir for o colaborador, maior será a chance de esse novo profissional passar rapidamente para a segunda infância de sua carreira.

Ao retomar a história profissional de Fabrício, por exemplo, é possível observar que ele, como muitos outros jovens, iniciou sua carreira sob a orientação de familiares. Começou sua atividade profissional no comércio do tio, um mercadinho bem simples, em uma cidade interiorana. Ainda que de modo pouco estruturado, informal e cercado por pessoas que faziam parte da intimidade de sua família, Fabrício aprendeu muito nesse trabalho. A proximidade com as pessoas o tornou mais confiante e possibilitou que se integrasse mais depressa. Em contrapartida, favoreceu-lhe a construção de uma ideia de chefia mais amorosa e tolerante do que ele efetivamente encontraria pelo resto de sua vida profissional.

Sua primeira tarefa envolvia aprender qual o tempo de que dispunha para estruturar seu trabalho, como fazer para executá-lo e em que espaço isso precisava ser feito. O tio era o facilitador, o apoio e o chefe acolhedor. A segunda tarefa consistia em aprender a se relacionar com as outras pessoas, a manejar seus sentimentos internos e externos de maneira a se perceber e a perceber o outro. Era preciso descobrir quem ele era no trabalho, que lugar ele ocupava e quem eram as outras pessoas com quem ele trabalhava; qual era a natureza de suas relações profissionais. Foi assim que aprendeu a interagir com o tio e com os outros dois funcionários do mercadinho. Em seguida, a terceira tarefa envolvia começar a conhecer realmente a realidade corporativa, as pessoas que nela transitavam e seu jeito de ser, a hierarquia, as negociações, a dependência etc. Isso ficou mais evidente no período em que trabalhou como professor do curso técnico. Neste emprego, ele reunia as experiências e os conhecimentos técnicos e criava uma maneira própria de interagir com os alunos e de realizar seus desejos de transmitir conhecimento e de integração. Durante a primeira infância de sua carreira, Fabrício consolidou a base sobre a qual sua identidade profissional se desenvolveu.

Lembro-me de que Fabrício contou com alegria que juntou seus dois primeiros salários para poder comprar um presente de aniversário para sua mãe. Com os olhos marejados e brilhantes, relatou como foi o dia da surpresa:

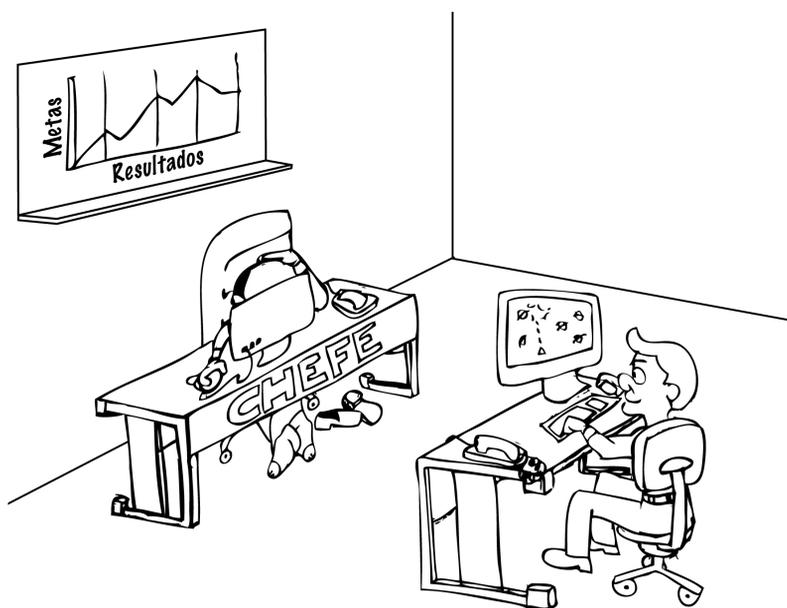
- Desde que eu era bem pequeno, ela sempre dizia que sonhava usar um vestido azul para se parecer com o céu claro de verão abrigando o sol em seu coração. O vestido que eu tinha visto no centro da cidade era caro, mas eu sentia alegria em poder retribuir um pouco do carinho da minha mãe. Comprei o vestido com o dinheiro de dois pagamentos! Quando cheguei em casa com o embrulho, ela abriu o maior sorriso do mundo, mesmo sem saber o que era. E quando abriu o pacote, se pôs a chorar de emoção e me abraçou bem forte, como se quisesse que eu sentisse seu abraço para sempre. Foi um abraço de quem tem o sol no coração. E naquele momento tive a certeza de que aquele abraço valeria muito mais do que muitos anos de trabalho.

Anos depois, Fabrício conheceu Bia, na faculdade. Veja a seguir um relato sobre o primeiro contato dos dois e o início de seu namoro:

- Quando observei Bia pela primeira vez andando pelos corredores da universidade, fiquei encantado. Era uma jovem e linda mulher. Eu era tímido e muito inseguro. Mas o tempo, a convivência e o coração falaram mais alto. No dia em que fomos apresentados por colegas em comum eu sabei frio e fiquei nervoso como nunca havia me sentido antes. Eu mal sabia o que falar, mal sabia o que falar, e fiquei boquiaberto. Demorei quase um ano para convidá-la para tomar um sorvete na cidade. Depois disso não nos separamos mais. Logo fui trabalhar como professor na escola técnica. Sentia-me feliz com o trabalho, ganhava relativamente bem, queria constituir família, e Bia também me pressionava um pouco. Não sei se por impulso, convicção ou medo de perdê-la, a pedi em casamento e então ficamos noivos. Acho que nunca havia sentido tanto medo em minha vida. A responsabilidade assumida parecia muito grande para um rapaz que mal havia saído das fraldas.

A segunda infância pode, por sua vez, ser reconhecida como um “estado de imitação”. Nele a criança já se percebe separada da mãe e começa a ter consciência de sua pequenez e fragilidade, vivenciando forte insegurança. Nesta fase, ela passa a desenvolver o processo de aprendizagem por meio da imitação e do jogo. É neste momento que ela agrega ao seu universo o restante da família, aprende a obedecer aos limites impostos pelo pai e a competir com os irmãos. Além de buscar a aceitação, a criança procura delinear seu território. A mãe e o pai são vistos como figuras fortes, grandiosas, donas do poder e do conhecimento.

A dependência na segunda infância, torna-se relativa, pois a mãe entra na fase de desadaptação de acolhimento total das necessidades do filho e o bebê passa a ter de encarar e experimentar decepções. Dessa forma, a mãe, gradativamente, habilita a criança a aceitar que o mundo não lhe fornecerá o que ela quer no momento em que ela o deseja.



Em um paralelo com a carreira, o chefe simbolicamente representa o casal parental, enquanto os demais funcionários desempenham o papel dos irmãos. Na segunda infância da carreira, tem início o aprendizado por imitação. O profissional se percebe separado das teorias, toma o chefe por modelo e os pares por concorrentes. Ao aprender a dividir e compartilhar, experimenta a emergência de sentimentos como o ciúme, a inveja e a rivalidade. Nessa ocasião, o indivíduo entra em contato consigo mesmo na busca de recursos para suportar, compreender e modelar tais experiências. O papel do chefe nessa hora é o de observar, aceitar, interpretar e dar suporte ao indivíduo, treinando-o para elaborar seus sentimentos. Neste processo, o mentor atua também no desenvolvimento de valores e princípios éticos e morais, no profissional, capazes de garantir agressividade e competitividade saudáveis e que possam ser utilizadas de modo construtivo.

Nesse ponto do desenvolvimento, a frustração dos desejos do jovem aprendiz tem papel preponderante na construção de sua identidade psíquica, pois representa a matriz do pensamento e da criatividade. É na experiência da abstinência que se buscam alternativas para a redução do sofrimento e para o caminho em direção à realização.

Retornando ao exemplo de Fabrício, na segunda infância de sua carreira ele passa de uma situação de dependência total para uma relação de dependência relativa. É neste estado que seu “eu” profissional está se constituindo. Contratado como estagiário por uma multinacional da região, ele aprende a tolerar a ausência do chefe e a perceber seus limites de ação. Sua experiência demonstrava que ele sabia que podia recomeçar, recriar e rever, e isso lhe garantia certa tranquilidade. Naquele momento começava a se estruturar nele a compreensão intelectual do que aquele mundo, no qual estava inserido, realmente significava. Fabrício passa a se desenvolver e começa a sentir-se responsável por seus sentimentos e emoções, podendo transitar entre as realidades interna e externa e perceber a relação entre o que sentia, o que observava e o que vivia.

Logo no início do estágio na multinacional, Fabrício entra em contato com vários superiores e com uma sólida estrutura hierárquica.

Embora contratado ainda para um suposto aprendizado, viu-se responsável por uma série de tarefas e ações. Neste período teve um chefe que, ao perceber seu talento para ensinar e interagir com os menores e mais simples, lhe abriu espaço e atuou como facilitador para que ele pudesse se desenvolver na área de ensino, treinamento e orientação dos menos preparados. Fabrício ainda via o mundo corporativo como muito afetuoso e acolhedor, e só mais tarde começou a perceber os outros aspectos ali envolvidos, os jogos políticos, os conflitos de interesses etc. Seu universo era restrito como o de um bebê, ou seja, era limitado ao chefe e àqueles que ali estavam para interagir com ele, e ainda não conseguia ver a empresa como um todo.

Paralelamente a tais acontecimentos, Fabrício dava mais um passo importante em sua vida. Veja a seguir seu relato:

- Foi muito difícil optar por deixar as aulas na escola e assumir o estágio na multinacional. Eu gostava de lecionar, mas queria experimentar um trabalho em que pudesse aplicar mais dos conhecimentos adquiridos na faculdade. Bia também dizia que em uma empresa eu teria mais chance de crescer profissionalmente. E, de qualquer modo, eu precisaria do estágio para me formar. Passados seis meses de estágio, fiquei sabendo que meu chefe tinha planos para mim dentro da empresa. Bia também estava trabalhando e decidimos marcar o casamento para o final daquele ano. Era um momento de inícios. Eu começava minha vida no mundo corporativo, uma família, e também passava a assumir um número cada vez maior de responsabilidades.

A terceira infância, também conhecida como pré-adolescência, pode ser entendida como um “estado de idealização”. A criança, nesta fase, passa a ser mais exigida pelos pais, a ter mais responsabilidades, a realizar e a ser cobrada por isso. No campo profissional, a terceira infância ou pré-adolescência é aquela em que o indivíduo começa a permitir-se ter dúvidas e, ao mesmo tempo, a sentir necessidade de realizar o trabalho à sua maneira. Tem desejo de agradar, de cumprir e até ampliar suas responsabilidades, mas ainda teme fazê-lo de maneira independente.

Nesta fase, ocorrem grandes desenvolvimentos intelectuais e emocionais. As relações interpessoais e sociais se acentuam. O sonho de poder e de construir um mundo conforme seus valores e desejos predomina. Este é o momento em que os ideais de relacionamento, amizade, entre outros, começam a ser delineados – como a criança que constrói seus valores a partir das relações com o casal parental, os irmãos, as outras crianças e o primeiro professor. É preciso ter uma chefia que defina as regras do jogo e estabeleça limites para “brincadeiras” e “erros”, e que reassegure o profissional quando este agir de modo adequado e lhe forneça *feedback* quanto ao seu desempenho. Isto é, uma chefia que reconheça o pleno desenvolvimento do indivíduo e lhe proporcione o espaço e o alimento necessários para que ele cresça com saúde.

Em sua terceira infância da carreira, Fabrício passou a se responsabilizar pelos próprios sentimentos e emoções e começou a perceber que ele não era o todo-poderoso, mas tinha a capacidade de criar e recriar a realidade. Como *trainee* da multinacional, ele buscava um ambiente estável e seguro para poder se expressar e, de modo gradativo, percebia que o chefe e os colegas eram capazes de sobreviver às suas fantasias destrutivas e à sua raiva quando, por algum motivo, era atacado ou repreendido. Também passou a perceber que eles podiam aceitar sua amorosidade. Assim, Fabrício passava a compreender a qualidade da relação que ele estabelecia e começava a conhecer e conferir suas próprias fantasias.

Ele estava definitivamente preocupado em crescer intelectualmente e em desenvolver atividades voltadas ao aprendizado. Começava a apresentar comportamento mais social, mais afetivo e participativo, e a testar e perceber que a realidade era uma coisa e sua fantasia era outra. Nesse período passou a se relacionar com mais pessoas e a ser reconhecido como alguém que entendia de determinado assunto, e que sabia fazer um tipo específico de atendimento e treinamento. Sua chefia, na época, atuou como facilitadora desse processo, e sempre o escalava para realizar atividades mais complexas, mas nunca superiores aos seus limites do momento. Isso o ajudou a se constituir como um profissional cuja identidade revelava autoconfiança. Se, em certos aspectos, Fabrício não precisou experimentar grandes frustrações e adversidades durante

as transições da primeira infância para a segunda, e desta para a terceira – o que lhe gerou crescimento e contribuiu para o desenvolvimento da personalidade profissional amistosa, leve, divertida, alegre, espirituosa –, em contrapartida, justamente por ter sido pouco exposto a situações complicadas e adversas, apresentava dificuldade em lidar com elas. Teve pouco contato com a frustração e, por isso, vivenciava situações aflitivas em seus relacionamentos quando se via contrariado. Mostrava-se defensivo, negava a realidade ou responsabilizava os outros por quaisquer obstáculos e conflitos, sem assumir sua participação e sua contribuição para que tais relações se complicassem.

Em meados de 1971, recém-formado, Fabrício já era *trainee* da empresa, e fazia parte de um programa que duraria seis meses. Como esperado, seu desempenho o levou à efetivação. Contudo, dois meses depois de efetivado, quebrou a perna jogando bola com os amigos e precisou reduzir suas atividades diárias. Não podia dirigir e passou a depender da ajuda de Bia para praticamente tudo.

– Eu fiquei muito preocupado, pois havia acabado de ser efetivado e precisei me ausentar do trabalho por dois meses. Isso não fazia o menor sentido. Fiquei tenso, com raiva, e me senti culpado por ter ido jogar bola naquele domingo. Liguei para o meu chefe e disse que poderia trabalhar mesmo com a perna engessada. Ele não permitiu. Precisaria cumprir o repouso necessário e realizar o tratamento conforme orientação médica. Passei dois meses difíceis; tive de parar, de mudar o ritmo. Sentia-me frustrado por estar parado, por precisar de ajuda, por estar impotente. Felizmente, tudo passou, e, no final dessa experiência, aprendi a ter mais paciência e a esperar.

Portanto, podemos compreender que, na primeira infância, o profissional é totalmente dependente. Já na segunda e na terceira, ele demonstra uma dependência relativa e, nessa ocasião, vai em busca de maior independência. Esta, contudo, nunca será completa. Na primeira infância, o chefe tem um papel importante no acolhimento e na tolerância das dificuldades do jovem profissional. Na segunda, esse

mentor começa a mostrar ao profissional tais questões e o ajuda a se integrar mais, a reconhecer o outro, sua importância e o cuidado que merece. O chefe tem, portanto, o papel de nortear esse profissional, fazê-lo entender as regras do jogo, a dinâmica da empresa e os limites de atuação. É na terceira infância que o profissional poderá perceber a complexidade da empresa, a força e a fragilidade do chefe e a relatividade dos processos, assim como conferir e testar o *establishment*.<sup>\*</sup> Assim, ele ganha a capacidade de perceber e compreender a diferença entre fatos e opiniões, entre o discurso e a prática, entre o que deseja realizar e o que é viável em determinadas situações.

Em toda a infância da carreira, a identidade psíquica da pessoa e a qualidade da sua relação com a chefia constituem a base para a construção do caráter profissional. Qualquer falta de cuidado, o fracasso na escolha da empresa ou até da equipe, podem causar sérios danos. Chefias rígidas, permissivas ou superprotetoras – inadequadas – desestimulam as necessidades de aprendizagem e curiosidade, e podem mesmo subestimar ou supervalorizar o potencial de um profissional. Empresas que não permitem o aprendizado conforme a singularidade do aprendiz, ou equipes em que predomine a competição em detrimento da cooperação e da afabilidade, podem levar ao desenvolvimento de “doenças de carreira”, como: o autismo, a inanição/inibição (limitação intelectual e/ou emocional), a esquizoidia, a depressão, a histeria ou o narcisismo (arrogância/onipotência) – todos de caráter profissional.

O profissional autista cria um mundo só para ele e vive encapsulado neste universo, sem reconhecer nem interagir com a realidade externa. É fechado, solitário e se restringe a seus afazeres de modo sistemático e repetitivo. Já o profissional inibido e subnutrido, fruto de uma chefia rígida e que infantiliza a relação, torna-se fraco, impotente e desmotivado, enquanto o esquizóide divide a realidade em duas partes distintas – os amigos e os inimigos; o bom e o ruim; o certo e o errado. É um perfil que ostenta rigidez de pensamento e ódio da realidade. A pessoa apresenta delírios de perseguição e não consegue compreender o mundo do

---

<sup>\*</sup> Termo em inglês para organização ou elite governante (nesse caso, da empresa). (N.E.)

trabalho, nem interagir com espontaneidade. Neste caso, o profissional poderá apresentar desconfiança em relação a tudo e a todos, aderindo a explicações associadas à teoria da conspiração.

O deprimido perde a vontade e a força para realizar e mudar o ambiente e a si mesmo. Vive em constante insatisfação consigo e com o mundo, tornando-se um crítico impiedoso. Tem dificuldade de ver e considerar o lado positivo das relações. Por vezes, credita suas dificuldades a erros que considera ter cometido, como se devesse acertar sempre e saber tudo por antecipação. Sente-se, portanto, culpado pelo que acontece e entra em um processo de autopunição, ou se percebe como vítima do sistema e passa a apresentar sentimentos de autocomiseração, vivendo a experiência como se a vida não tivesse lhe reservado nada de bom.

O histérico, por sua vez, vivencia os afetos e as emoções sempre com muita intensidade, e atua de maneira exagerada, visceral e estrondosa. Este tipo de profissional pode ser confundido com o que apresenta fases de mania.\* A diferença está no fato de que a mania é uma das defesas frente à depressão e se revela pela dificuldade de o profissional ficar a sós consigo mesmo ou interagir com o outro e com a realidade. Ele foge da dor e demonstra comportamento agitado e desproporcionalmente alegre e feliz.

O profissional narcisista atua de maneira onipotente e arrogante. Não enxerga as próprias limitações, e acredita que sabe tudo e entende de tudo. Costuma ser fruto das empresas que prematuramente o declaram *high potential*,\*\* sem, contudo, informar-lhe devidamente como, em que área e em que contexto seu potencial é diferenciado. O profissional narcisista não percebe o outro, e usa o colega para seu prazer e gozo. Este tipo de profissional busca incessantemente “sucesso” e “aplausos”; precisa de plateia e de seguidores dedicados. Pensa que tudo vai dar certo, desconsiderando a possibilidade de fracasso. Permanece autorreferente, como se o mundo girasse em torno dele.

---

\* Trata-se de um quadro mórbido caracterizado por euforia desmotivada, sentimento de bem-estar físico ilimitado e hiperatividade, com aumento de excitabilidade e de irritabilidade. (N.E.)

\*\* Do inglês, alto potencial. (N.E.)

Este era, por exemplo, o caso de Rodolfo. Suas primeiras experiências profissionais foram em empresas de renome na área financeira. Teve como primeiro chefe um homem agressivo que estimulava a competição e a rivalidade entre seus funcionários. Ingressara no mercado de trabalho contratado como estagiário, em um ambiente em que prevaleciam relações interpessoais de muita disputa pelo poder. Seu chefe percebeu que Rodolfo era um potencial a ser explorado e moldado de acordo com os interesses da empresa, então o preparou para ser o melhor a qualquer preço. Rodolfo, por sua vez, inexperiente e sem conhecimento da realidade corporativa, não apenas acreditou no modo como seu chefe conduzia as relações, como passou a imitá-lo e a acreditar cada vez mais no que ele dizia sobre seu potencial e talento. Por um lado teve de aprender desde cedo a se proteger e a enfrentar os desafios e as pessoas ao redor. Por outro, desenvolveu tamanha prepotência que, em seguida, prejudicou não apenas sua carreira profissional, mas provocou nele mesmo enorme frustração e desilusão, sentimentos que durante muitos anos o prejudicaram inclusive em sua vida afetiva.

No final do seminário, parecia haver certa harmonia e tranquilidade. Os participantes permaneceram silenciosos por algum tempo e tomaram nota rapidamente de tudo o que fora exposto, como que para não deixar escapar as ideias e os conceitos que havíamos discutido, e também para registrar imediatamente suas impressões. Um dos conselheiros de carreira que estavam presentes afirmou que nunca olhara a carreira por este vértice e que iria construir sua própria linha do tempo e registrar como fora sua infância profissional para melhor compreender como chegara até ali.

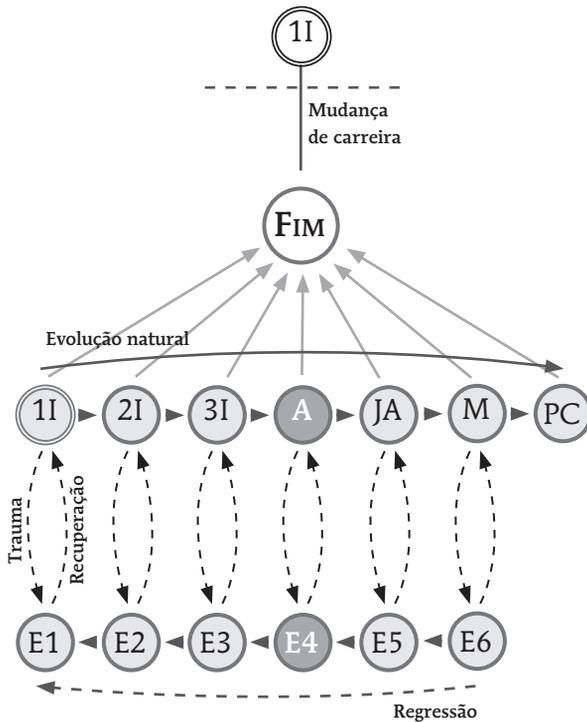
Todos os participantes mostraram-se entusiasmados com o estudo do desenvolvimento de carreira, a ponto de alguns deles sugerirem antecipar nosso encontro para o dia seguinte. Porém, alguns não podiam devido a compromissos previamente agendados, então, mantivemos a reunião para dali a dois dias.

LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO					
Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1960	13	1ª infância	Comércio da família no interior do estado	Presenteia a mãe	Alegria em retribuir o carinho
1965	18	1ª infância	Início da faculdade	Conhece Bia - namoro	Insegurança e contentamento; sentimento de pertencer
1967	20	1ª infância	Professor em escola técnica	Noivado	Medo e alegria
1970	23	2ª infância	Estágio em empresa multinacional	Casamento	Dois inícios
1971	24	3ª infância	<i>Trainee</i> e efetivação como instrutor	Quebra a perna	Raiva e tensão; ter de parar; mudar o ritmo
1972	25	Adolescência	Novo cargo em RH	Nascimento de Pedro	Grande alegria; recompensa
1977	30	Adolescência	Gerência da área de RH	Perda de um amigo importante	Profunda tristeza e indignação; medo do futuro; perdas
1983	36	Adolescência	Demissão	Nascimento de Laura	Grande alegria, medo do futuro e desamparo
1984	37	Adolescência	No mercado	Compra da primeira casa	Preocupação com a dívida; felicidade

LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO					
Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1985	37	3ª infância	Gerente de desenvolvimento e treinamento	Primeira crise no casamento	Revolta, insegurança, sentimento de impotência
1986	38	Adolescência	Treinamento no exterior	Primeira viagem internacional	Medo, ansiedade, aventura
1989	41	Jovem adulto	Diretor comercial	Segunda crise no casamento	Raiva, estresse, tensão
1993	44	Jovem adulto	<i>Turnaround</i> na fábrica no México	Mudança de país	Desafio, medo
1994	45	Jovem adulto	Projetos especiais no Brasil	Volta para casa	Alívio e sentimento de inutilidade
1996	47	Jovem adulto	<i>Start-up</i> na China e demissão	Morte do sogro	Tristeza, culpa e solidão
1997	48	Jovem adulto	No mercado	Morte da sogra	Tristeza
2007	58	Maturidade	Nova carreira como consultor, conselheiro, professor	Casamento de Pedro	Preocupação, alegria e esperança
2008	59	Pós-carreira	Nova carreira: realização do sonho	Terceira crise no casamento	Momento decisivo e tenso
2010	62				



# 4. A adolescência



LEGENDA:

1I (de baixo): primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;  
A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; PC: pós-carreira;  
1I (de cima): início de nova carreira; E1, E2, E3, E4, E5, E6: estados de exceção.

Os dois dias passaram rapidamente, e logo nos reunimos para dar continuidade ao estudo. Um dos participantes perguntou se poderia começar aquela sessão, contando o caso de um conhecido que ele supunha estar vivendo a adolescência da carreira. Concordei, e ele se pôs a falar:

– Trabalhei com um colega chamado Hélio. Era um rapaz simpático, de mais ou menos uns cinquenta anos. Nós respondíamos diretamente ao vice-presidente. Toda reunião da qual Hélio participava, juntamente com seus diretores, acabava em confusão. No meu ponto de vista, Hélio sempre começava a apresentar suas ideias com bastante entusiasmo e grande idealismo. Sua vivacidade era definitivamente invejável e costumava contagiar a todos. No entanto, quando compartilhava suas ideias, por vezes imaturas, sobre a progressão do negócio, elas geravam críticas de todos os tipos. Hélio discutia ferozmente com seus pares, tornando-se inclusive violento. Desafiava o chefe como alguém que age de modo completamente desproporcional à situação e desconhece a própria agressividade. Quando ele começava a reagir às críticas, eu me lembrava da rebeldia dos meus filhos adolescentes.

De fato, aquele caso refletia um adulto de meia-idade que havia estacionado na adolescência da carreira, um estado também conhecido como “estado de revolução”. Esse estado se caracteriza como um período extremamente dinâmico em que há muita energia para construir, aprender e realizar, além de o indivíduo experimentar um intenso contato consigo mesmo, no qual ele se vê repleto de dúvidas e incertezas sobre quem é, e quem pretende ser. Ele ainda não sabe o que quer nem do que precisa.

À semelhança do que ocorre com a criança, o adolescente está sempre em movimento, em busca de se constituir como ser humano e crescer. Porém, diferentemente da criança, o adolescente já é capaz de perceber a si mesmo como uma pessoa isolada. A partir dessa percepção, passa a enxergar a si mesmo, o mundo e as pessoas de um modo particular. Tornar-se independente é um processo realizado a partir da dependência em relação ao ambiente. Parte-se de uma não

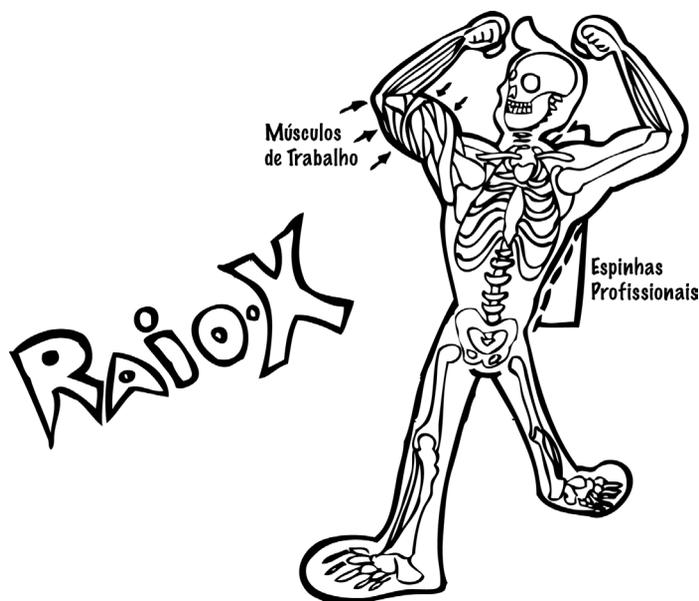
organização em direção a uma organização sob condições especializadas. O fato é que a dependência inicial continua a ter significado durante a vida toda, em especial na adolescência, mesmo que ela se apresente de modo disfarçado.

Se, por um aspecto, o adolescente passa a se comparar cada vez mais aos colegas e a incorporar o “efeito manada” (acompanhar um grupo sem saber exatamente o porquê), por outro, desenvolve senso crítico em relação à sua própria realidade e à dos demais. Neste estado, o adolescente profissional abandona o modelo paterno e adquire a condição de avaliá-lo e criticá-lo. As relações interpessoais tornam-se extremadas e o vínculo com a autoridade (chefia) se transforma. O desenvolvimento emocional e intelectual torna-se mais intenso, e o indivíduo passa a experimentar desilusões.

Na vida, a fase da adolescência é repleta de mudanças físicas, biológicas e estéticas. Os músculos começam a se desenvolver e há grande alteração hormonal, mas pouca condição emocional para lidar com tamanhas transformações. Características infantis coexistem com outras mais adultas. Situação semelhante ocorre em termos de carreira, pois este é um período de experiências profissionais que envolve paixões intensas, ilusões seguidas de desilusões, algumas conquistas e muitas frustrações.

Na adolescência da carreira, o profissional está preparado para atuar em tarefas e áreas operacionais, realizar projetos e organizar informações. Experimenta forte desejo de se envolver com áreas e processos estratégicos, mas ainda não possui experiência e maturidade suficientes para tanto. Promovê-lo prematuramente a posições estratégicas poderá levá-lo a um “estado de exceção”. Trata-se da fase em que as pessoas fazem opções religiosas, morais, filosóficas e estéticas de forma passional, defendendo suas escolhas com energia. Estão fisicamente prontas para exercer a função de “pais”/chefes, mas ainda não têm as condições emocionais necessárias.

Na adolescência da carreira, a transição se dá de maneira intensa; ocorrem mudanças muito fortes na percepção do ambiente. É um período em que o grupo dos colegas profissionais adquire uma



importância muito maior do que os próprios chefes, e é nessa fase que o jovem começa a formar sua visão relativa a valores, princípios, moral e ética. Trata-se do momento em que ele passa a vislumbrar como se relacionará dali em diante com as pessoas em geral e com as teorias e práticas que está testemunhando. O chefe precisa orientar o “profissional adolescente” definindo regras, normas e valores bem estruturados. Terá de confiar nele e dar-lhe espaço. Contudo, tal espaço deverá ser estruturado e limitado para que o profissional não se perca. O chefe deve estar próximo e liderar por meio de ideias, uma vez que o jovem não aceita mais sua liderança pelo seu título, tamanho ou poder. Ele questiona tudo isso e tem de ser convencido de que aquela é a melhor maneira de atuar. Precisa ser estimulado e provocado para seguir determinada direção.

O adolescente de carreira tem muita energia, grande vitalidade e pouca experiência e maturidade; por isso, este é um período de alto risco de desvios que podem levar a “perversões” e a “delinquências de carreira”. Em geral, o profissional entra em contato com sua impulsividade e precisa aprender a manejá-la; tende a enfrentar os líderes e os donos do poder de maneira inadequada. Costuma ficar muito

irrequieto, angustiado e, por vezes, deprimido. Quando o espaço que lhe é dado para se manifestar é pequeno demais, ele entra em sofrimento. Por vezes, nega a realidade, torna-se alienado à ideologia da empresa, ou rompe sua relação com ela, criando uma situação-limite.

O adolescente de carreira vive experiências ambíguas e oscila entre o desejo de evoluir e a busca por segurança e proteção. Nesse movimento, poderá expressar comportamentos agressivos e atuar com mais independência do que lhe é permitido, ou até mostrar-se aderido à ideologia corporativa, na tentativa de obter o “sucesso” e o reconhecimento prometidos. Nesse caso, tende a apresentar um comportamento estereotipado de “bom menino” ou de “o escolhido”, na tentativa de corresponder àquilo que é desejado pelo chefe ou pela empresa, obter reconhecimento e superar os colegas.

É nesse período que o profissional pode acreditar que já está pronto, que já sabe tudo, que tem as condições necessárias para atuar de modo independente e, até mesmo, que é superior ao chefe. Torna-se comum a procura por novos empregos em busca do trabalho ideal ou de um aumento de salário e de melhoria na posição. Também são normais as experiências de sociedade com colegas do trabalho ou da faculdade, ou ainda, a interrupção da carreira para a realização de um MBA no exterior, atitude influenciada pela mídia, por professores e gurus.

Essa é uma fase de grande aprendizado, em que a ousadia para correr riscos e viver novas experiências e a consciência dos interesses e vocações poderão levar o profissional a um salto qualitativo e quantitativo. Em contrapartida, se o profissional for inseguro ou inibido, tenderá a permanecer imobilizado em uma relação de submissão, identificado com a ideologia da empresa, tentando atender ao desejo do outro. É também por esta razão que o papel do chefe deve ser o de um *coach*, mentor, orientador e, ao mesmo tempo, o de definidor de limites.

Por apresentar características tão intensas é que a chefia deve estar sempre muito atenta. O profissional que vivencia a “adolescência da carreira” precisa de um superior que determine seus limites, que o oriente e que o assista em sua empreitada. Depende de um chefe que o compreenda, que o aceite, que lhe imponha comando, que o respeite

e que se faça respeitar. É fundamental que este profissional ouça e direcione a força e o talento do “subordinado adolescente”. Chefias ou ambientes de trabalho inadequados podem facilitar a emergência do profissional delinquente, normótico\* ou submisso patológico, potencializando o desenvolvimento das doenças de carreira descritas nos estados anteriores. Para tanto, basta que tratem o profissional adolescente com infantilidade, rigidez extrema ou muita liberdade e liberalidade, como se fosse mais maduro do que realmente é. Esses padrões tornam-se ainda mais nefastos quando associados a um meio pouco ético e a fatores estruturais e específicos de personalidade.

O profissional delinquente é aético e amoral, possui características autodestrutivas e atua com perversidade, promovendo intrigas e discórdia para conseguir o que deseja. Procura a satisfação de suas necessidades pelo caminho mais curto e a qualquer preço. Submetido ao princípio do prazer, dá vazão à impulsividade e à agressividade, sem censura, bom senso ou noção de realidade.

Os submissos patológicos também são autodestrutivos, pois anulam-se em função do desejo do outro, manifestando fragilidade, insegurança, repressão de seus recursos e depressão no trato com a realidade externa. Já os normóticos são voltados somente para a realidade externa, tentando agradar e funcionar conforme modelos preestabelecidos. São inflexíveis, previsíveis e não se desviam de seu plano linear. Têm pouco ou nenhum contato com seus sentimentos e emoções, atuando conforme o “figurino do *high performance*”\*\* propalado pelos gestores de talentos.

Retornando mais uma vez ao caso de Fabrício, este havia assumido nova posição no departamento de recursos humanos e, depois de seis

\* A normose pode ser definida como o conjunto de normas, conceitos, valores, estereótipos, hábitos de pensar ou agir que são aprovados por consenso ou pela maioria em uma determinada sociedade e que provocam sofrimento, doença e morte. Este termo foi criado pelo Ph.D em psicologia e filósofo Jean-Yves Leloup, da França, e, no Brasil, pelo psicólogo e antropólogo Roberto Crema. (N.E.)

\*\* Do inglês: alto desempenho. (N.E.)

anos na função, foi prematuramente promovido a gerente da área. Ele tinha idade para ocupar este cargo, mas ainda não possuía maturidade para a função que estava assumindo. Na mesma época, nascia Pedro, seu primeiro filho, fato que ele mencionava com orgulho, demonstrando o sentimento de ter sido recompensado por todos os esforços despendidos para tornar-se pai. Na empresa, ganhou espaço e acreditou que seu poder fosse muito maior do que de fato era. Mesmo assim, permaneceu na posição por cinco anos. Em meados de 1977, Fabrício perdeu um grande amigo da faculdade, vítima de aneurisma cerebral. O período que se seguiu foi pautado por tristeza, indignação e um grande medo do futuro, ainda mais porque Bia estava novamente grávida. Alguns meses depois, houve uma reestruturação na empresa e sua chefia mudou. Fabrício posicionou-se de modo a enfrentar o novo comando, objetando todas as decisões e medindo forças com o novo chefe. Este, por sua vez, também demonstrou dificuldade em lidar com o comportamento de Fabrício e sentiu necessidade de impor sua força e poder perante os demais subordinados.

A única maneira de colocar ordem na casa, na opinião da nova chefia, foi demitir Fabrício, o que desencadeou uma fase de muita dor e sofrimento, ficou muito zangado e permaneceu oito meses no mercado. Atribuía sua demissão à incompetência do chefe e não conseguia perceber como contribuía para que aquilo acontecesse. Sentia uma grande necessidade de atribuir o “fracasso” ao outro e de não perceber como sua impulsividade, irritação e combatividade foram manejadas com pouca destreza e adequação, promovendo uma reação agressiva e a imposição de poder por parte do novo chefe. Um mês após sua demissão, nasceu Laura, evento que ele relata como gerador de uma grande alegria:

- Tal alegria foi acompanhada por um medo avassalador do futuro. Eu estava desempregado e os gastos cresciam. Bia precisava cuidar das crianças, e eu me sentia completamente desamparado e aflito em busca de um novo trabalho que pudesse me oferecer um salário capaz de pagar minhas despesas. Afinal, além de mais um membro na família, pouco

antes de ser demitido, eu havia me comprometido com as prestações da minha primeira casa própria. Acabei usando uma parte da rescisão contratual para diminuir a quantidade de parcelas e, assim que a casa foi desocupada, nos mudamos. A única coisa que fiz foi pintar as paredes, pois ainda não sabia como seria o futuro. Se, por um lado, me senti feliz com a conquista, tal felicidade era acompanhada por enorme preocupação, o que acabou branqueando meus cabelos.

Fabício foi contratado por outra empresa multinacional, e neste novo cargo viveu experiências construtivas, passando a desenvolver treinamentos com o pessoal local. Foi nesse período que ele e a esposa vivenciaram sua primeira crise conjugal. Bia estava insatisfeita porque a nova casa tinha problemas estruturais de encanamento e Fabrício não concordava em iniciar uma obra, em parte por causa do valor que precisaria ser despendido, e em parte porque ele estava envolvido, ansioso e preocupado com as questões de seu novo emprego. Por vezes, contratou profissionais para um reparo acochambrado que durava pouco tempo e apenas aumentava a tensão em sua casa. Bia chegou a passar dois meses na casa de sua mãe com as crianças até que o casal conseguisse acertar suas diferenças. Fabrício revelou que neste período sentiu-se incompreendido, revoltado com a atitude da esposa e impotente para resolver a situação.

No novo emprego, no entanto, teve a sorte de ser recebido por um chefe que reconheceu seus talentos, recursos e possibilidades, e que criou um ambiente favorável para que ele se expandisse. Fabrício elaborou e desenhou modelos de treinamento e conseguiu contribuir para que as equipes comerciais ganhassem mercado, o que lhe rendeu uma promoção para trabalhar com os profissionais da empresa em toda a América Latina. Em 1986, realizou sua primeira viagem ao exterior para ser treinado. Ele relatou que teve medo e grande ansiedade, mas que a experiência fora válida porque lhe despertara o espírito de aventura.

Depois do exemplo de Fabrício, um dos participantes quis comparar os dois casos expostos na reunião. Para isso, trouxe uma nova situação, ocorrida anos antes com a própria esposa.

– Pelo que foi exposto, vejo que a principal diferença entre a adolescência das carreiras de Hélio e de Fabrício é o fato de que o primeiro reagia com impulsividade e violência às críticas dos colegas e do chefe, mas não o suficiente para ser demitido. Fabrício parecia mais esperto do que Hélio, mas não conseguiu manter sua posição porque teve dificuldades de relacionamento com o novo chefe, que acabou usando-o como bode expiatório para manter seu poder. Lembro-me da relação de minha esposa com alguns colegas de trabalho no começo de sua carreira. Ela se queixava sempre e contava que não tinha espaço para realizar seu trabalho, falava que sentia muita raiva de como as pessoas se relacionavam na empresa e que, por vezes, quase voou no pescoço de sua diretora. Porém, ela conseguia se controlar e solicitou transferência para outra agência com o intuito de verificar se o problema era com ela ou com o ambiente. Na nova agência, depois de alguns meses, ela percebeu que também não teria o espaço que desejava e, insatisfeita com as possibilidades, pediu demissão. Hélio tinha seu espaço reduzido pelo chefe que vetava seus sonhos de progresso para a empresa, mas negava a realidade e continuava como se cada nova tentativa fosse a primeira. Já Fabrício tinha muito espaço, mas pouco traquejo político e grande impulsividade. Minha esposa tinha pouco espaço e pouca paciência. Todos reagiram exatamente como adolescentes que querem tudo a seu modo, custe o que custar.

O interessante da comparação entre os casos foi que todos puderam perceber que não existe apenas uma maneira de revelar um estado de carreira. Cada ser humano é único e reage às intempéries da natureza e dos relacionamentos interpessoais a seu modo. A adolescência traz algumas alterações importantes para o processo de amadurecimento e integração. Primeiro potencializa poderes de dominação e de destruição, extremamente assustadores; depois, repete as angústias dos estágios infantis do desenvolvimento. Então, o adolescente sofre com o sentimento de irrealidade, e seus esforços, nessa fase, concentram-se na tentativa por sentir-se real. Fica explícita a importância do meio para o desenvolvimento das pessoas que nele trabalham. Portanto,

manter o ambiente empresarial saudável é fundamental para a saúde psíquica dos trabalhadores, e isso, com o passar do tempo, tem se tornado cada vez mais evidente.

Ao final do seminário, os participantes estavam agitados e ansiosos como crianças/adolescentes frente a uma nova aventura. Fizemos então um exercício de “caça ao tesouro”, no qual todos se dedicaram à descoberta das vocações e dos interesses individuais e do próprio grupo. Ao investigar a própria vida e carreira, pareceram encontrar algo que dava sentido às suas experiências, e, assim, começaram a se apropriar do novo aprendizado. Ali, naquele momento, fiz o papel da mãe/chefe/mentora, aconselhadora, que orientava, informava e conduzia nova reflexão. O espaço ostentava confiança e respeito, e ali os membros do grupo podiam expor suas percepções sem receio de serem julgados, e sem a necessidade de atender aos desejos dos outros. Com o exercício, eles começaram a aprimorar sua identidade pessoal e profissional.

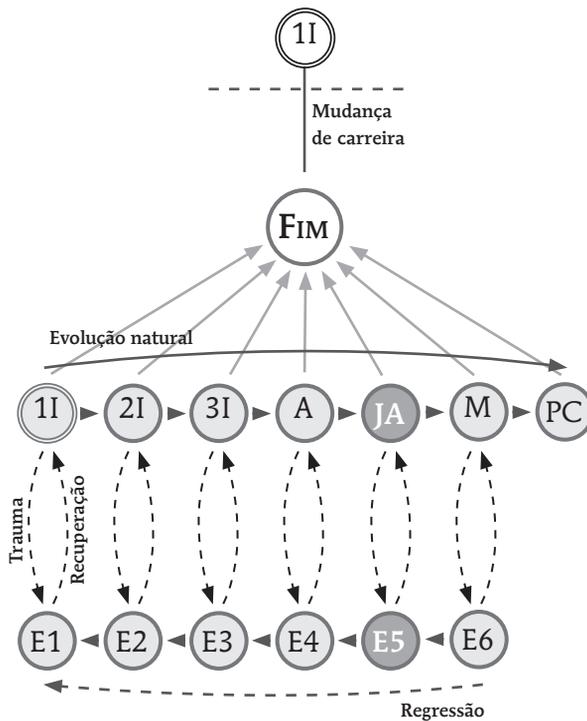
Em nosso encontro seguinte começaríamos a discutir os estados adultos que envolviam o jovem adulto, a maturidade e o pós-carreira. Cada um desses mereceria uma sessão inteira de discussão.

## LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO

Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1960	13	1ª infância	Comércio da família no interior do estado	Presenteia a mãe	Alegria em retribuir o carinho
1965	18	1ª infância	Início da faculdade	Conhece Bia - namoro	Insegurança e contentamento; sentimento de pertencer
1967	20	1ª infância	Professor em escola técnica	Noivado	Medo e alegria
1970	23	2ª infância	Estágio em empresa multinacional	Casamento	Dois inícios
1971	24	3ª infância	<i>Trainee</i> e efetivação como instrutor	Quebra a perna	Raiva e tensão; ter de parar; mudar o ritmo
1972	25	Adolescência	Novo cargo em RH	Nascimento de Pedro	Grande alegria; recompensa
1977	30	Adolescência	Gerência da área de RH	Perda de um amigo importante	Profunda tristeza e indignação; medo do futuro; perdas
1983	36	Adolescência	Demissão	Nascimento de Laura	Grande alegria, medo do futuro e desamparo
1984	37	Adolescência	No mercado	Compra da primeira casa	Preocupação com a dívida; felicidade
1985	37	3ª infância	Gerente de desenvolvimento e treinamento	Primeira crise no casamento	Revolta, insegurança, sentimento de impotência

LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO					
Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1986	38	Adolescência	Treinamento no exterior	Primeira viagem internacional	Medo, ansiedade, aventura
1989	41	Jovem adulto	Diretor comercial	Segunda crise no casamento	Raiva, estresse, tensão
1993	44	Jovem adulto	<i>Turnaround</i> na fábrica no México	Mudança de país	Desafio, medo
1994	45	Jovem adulto	Projetos especiais no Brasil	Volta para casa	Alívio e sentimento de inutilidade
1996	47	Jovem adulto	<i>Start-up</i> na China e demissão	Morte do sogro	Tristeza, culpa e solidão
1997	48	Jovem adulto	No mercado	Morte da sogra	Tristeza
2007	58	Maturidade	Nova carreira como consultor, conselheiro, professor	Casamento de Pedro	Preocupação, alegria e esperança
2008	59	Pós-carreira	Nova carreira: realização do sonho	Terceira crise no casamento	Momento decisivo e tenso
2010	62				

# 5. O jovem adulto



LEGENDA:

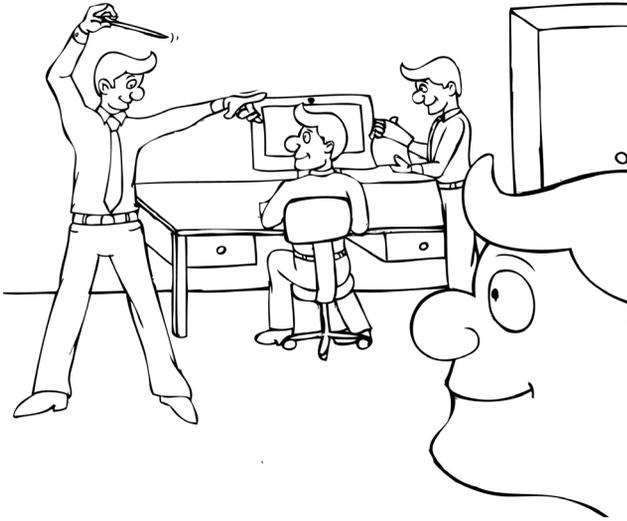
- 1I (de baixo): primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;
- A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; PC: pós-carreira;
- 1I (de cima): início de nova carreira; E1, E2, E3, E4, E5, E6: estados de exceção.

O final de semana passou voando e logo todos estavam reunidos novamente. Começamos nossa sessão retomando as características dos adolescentes de carreira discutidas no encontro anterior. Em seguida, passamos ao estudo do estado do jovem adulto, também conhecido como “estado de desilusão”.

Preparei uma surpresa para o grupo, convidando uma profissional para participar de nossa reunião e oferecer um depoimento sobre seu cargo de chefia no último emprego. Ela expôs um retrato exato de uma profissional na fase jovem adulta sob o comando de um chefe ainda na adolescência de carreira. Antes de dar-lhe a palavra, pontuei as características do jovem adulto de carreira e illustrei a situação referindo-me novamente ao exemplo de Fabrício.

O jovem adulto é aquele que acaba de consolidar sua identidade profissional e estabilizar valores e princípios afetivos, religiosos e morais. Esta pessoa está em busca de um par, tem o desejo de ser pai e está pronta para isso. Configura, portanto, o profissional apto a ter uma equipe sob seu comando, embora ainda necessite de uma chefia. Possui maior capacidade para criar, pensar, escolher, dirigir e decidir. Desenvolve a visão estratégica e se torna menos operacional. Consegue perceber a si mesmo e ao outro e é capaz de esperar. O jovem adulto vive uma fase de desilusões que permitem seu avanço em direção à maturidade.

No momento em que precisa ampliar suas responsabilidades e ganhar respeito e espaço, o jovem adulto de carreira requer uma chefia voltada mais para a orientação e menos para a disciplina, capaz de estabelecer uma espécie de parceria em que as funções sejam delegadas e os poderes estabelecidos e esclarecidos. O jovem adulto de carreira percebe que não pode mudar o mundo como achou que seria possível; ele começa a entender que a qualidade das relações estabelecidas na empresa, a política, o jogo de poder, o sistema corporativo são muito mais fortes do que ele e por isso ele não tem de fato o poder para realizar grandes mudanças. Desse modo, passa a acalantar o desejo de atuar com mais independência, à frente de um time mais preparado; de usar cada vez mais os próprios modelos de gestão para ser reconhecido e valorizado na empresa e ganhar posições cada vez mais consistentes.



Recordando Fabrício, ele viveu três anos na posição de diretor comercial para a América Latina. Nesse período começou a perceber que sempre era chamado para trabalhar com equipes em situações de crise, nos momentos em que era preciso expandir as vendas, ganhar novos mercados ou reverter uma situação difícil. O interessante é que, na época, ele também estava enfrentando o que ele próprio denominou de “sua segunda grande crise conjugal”. Dessa vez Bia não havia saído de casa, mas solicitado que ele o fizesse. Fabrício disse que nunca entendera os reais motivos pelos quais a crise começou. Aceitou sair de casa porque seu envolvimento com o trabalho requeria concentração e dedicação. Foram semanas de raiva, tensão e estresse na relação com sua esposa, que insistia em atribuir a ele a responsabilidade por ter parado de trabalhar para se dedicar à família.

O fato é que as diferenças entre Fabrício e Bia se acentuavam a cada dia. Ele estava crescendo como profissional, ganhando notoriedade, e ela estava parada em casa cuidando dos filhos. A distância entre eles começou a incomodá-la. Surgiram, então, os sentimentos de ciúmes, rivalidade e inveja.

Logo Fabrício foi chamado para ir ao México, assumir uma unidade da empresa que estava em vias de ser fechada. Ir para outro país com

o intuito de tentar reverter uma situação como aquela era um desafio para Fabrício, que já se relacionava de modo matricial, tinha vários chefes, prestava contas para diversos profissionais da empresa, o que era por si só desgastante e exigia um manejo político bastante qualificado, o qual, aliás, ele ainda não tinha. Aceitou, e, no México, pela primeira vez, ficou sozinho diante de uma unidade de negócio com mais de quinhentos funcionários. Sua tarefa era fazer um diagnóstico e decidir o que seria possível realizar pela empresa.

Naquele momento inicial, ele foi tomado por forte angústia, medo e insegurança. Decidiu entrar novamente em contato com um antigo chefe em busca de alguma orientação e suporte, mas frustrou-se profundamente ao encontrá-lo, pois percebeu que ele mesmo já havia avançado profissionalmente, e que aquele antigo mentor já não tinha muito o que lhe oferecer e ensinar.

Reuniu a família e foi ao México assumir a linha de frente da empresa local. A viagem deu novo colorido ao casamento de Fabrício. Pedro e Laura já não demandavam tantas atenções, e Bia concordou em tentar mais uma vez. O apoio da família era fundamental para Fabrício. Ele tinha na esposa uma grande fortaleza, e toda vez que a relação estremecia sentia-se mais frágil e desamparado. Mesmo sentindo-se desafiado pela proposta e com medo de fracassar, com o apoio de Bia tomou coragem para enfrentar o que viria pela frente.

Ao chegar à filial mexicana, começou a interagir com todo o grupo que lá estava a fim de tentar entender melhor por que os negócios estavam indo mal e descobrir se havia alguma chance de reverter o quadro e evitar o fechamento da fábrica local. Com muito trabalho, Fabrício conseguiu promover um *turnaround* na empresa. Este feito implicou um grande distanciamento de sua família e um alto desgaste emocional. Acabou por abandonar seus exercícios físicos e todo o seu cuidado com a saúde.

Nesse período, o trabalho demandava tempo e empenho em demasia; assim, para suprir sua ausência da vida familiar, Fabrício passou a gastar cada vez mais na esperança de que o dinheiro investido na família proporcionasse a eles uma compensação por sua falta como

marido e pai. Com a mudança de responsabilidade e rotina, Fabrício ficou muito solitário, ganhou peso e desenvolveu problemas cardíacos, mas, mesmo assim, concluiu o processo. Assim que a fábrica entrou em velocidade de cruzeiro, em virtude da pressão da família e também do fato de estar muito desgastado e certo de que sua missão naquele lugar havia sido completada com sucesso, ele pediu para a empresa trazê-lo de volta ao Brasil.

Fabrício retornou ao país, porém, como não havia uma posição adequada, missão ou projeto para ele nas fábricas brasileiras, acabou permanecendo no “estaleiro”, cuidando de alguns pequenos projetos que eram chamados de “especiais”, e trabalhando sob o comando de uma diretoria corporativa para que pudesse se ocupar de alguma coisa até que surgisse uma atividade interessante e destinada especificamente a ele. Como a empresa havia investido muitos recursos financeiros em seu desenvolvimento profissional, ainda tinha a expectativa de poder aproveitar sua experiência. Por outro lado, a demissão de Fabrício naquele momento causaria um mal-estar, e macularia a imagem da empresa perante seus colaboradores. Para passar uma boa imagem e não exaltar os ânimos, a empresa precisava fazer uma demonstração de tolerância e expor que estava buscando, exaustivamente, um espaço para Fabrício desenvolver seu trabalho.

Nesse período de um ano no Brasil, Fabrício sofreu demais. Sentia-se oprimido e absolutamente inútil. Não tinha espaço e estava pressionado, sem qualquer contribuição real a oferecer. Ele não tentou aproveitar o tempo disponível para buscar outras atividades ou cursos, aprender coisas diferentes ou estruturar um projeto próprio. Para Fabrício, a empresa era seu projeto. Em seu modo de enxergar, a atividade corporativa se confundia com seu projeto pessoal, e era lá que ele desejava crescer. O sonho era construir uma história de sucesso, descobrir como chegar lá e depois ensinar isso aos outros.

Fabrício queria ser presidente de empresa, o principal comandante, pois achava que assim seria o dono do seu próprio nariz – como quase todos os jovens adultos de carreira que atendo em períodos de transição. Isto pode ser comparado ao sonho de uma criança em assumir o

lugar do pai, seu poder e espaço, e de se ver crescida e valorizada como seu progenitor. É um sonho de independência, de não precisar de um chefe, de ser o comandante. No entanto, os profissionais criados no mundo corporativo têm dificuldade de viver sem chefe, pois foram adestrados para obedecer ao comando e ter medo de agir de maneira independente. E assim se estabelece o conflito: aquilo que eles mais desejam é também o que mais temem. O presidente também tem chefes e, por vezes, vive uma ilusão de poder, já que, na verdade, é um “colaborador” dependente e submetido como qualquer outro.

Embora Fabrício tivesse obtido grande sucesso e soubesse ser um profissional competente nas áreas comercial e estratégica, tinha muito medo de buscar outras oportunidades para se expandir. Esperava que a “mãe empresa” ou seu chefe achassem outro lugar onde pudesse demonstrar ainda mais a sua competência e depois, por direito, assumir a presidência. A empresa não dispunha de nenhuma atividade para ele naquele momento, mas precisava fazer o *start-up* de um negócio muito complexo na China. Assim, a chefia de Fabrício foi consultada e pressionada a aceitar que ele fosse enviado à China para dar andamento ao processo.

As oportunidades de trabalho em países com culturas muito diferentes são, às vezes, destinadas não apenas aos melhores funcionários, mas como tentativa de dar a alguns profissionais uma última chance de sucesso. No caso de Fabrício, a empresa uniu o útil ao agradável. O sucesso de Fabrício na China justificaria o investimento em um profissional como ele, e seu fracasso, sua demissão.

Fabrício, ainda movido pelo desafio e pela necessidade de mudança, aceitou ir à China, mesmo porque sua não ida equivaleria à demissão, que, aliás, seria plenamente justificada pela empresa, que atribuiria a ele a desistência da oportunidade que tanto se esforçaram para encontrar.

Ao chegar à China, Fabrício teve de estabelecer relações com o pessoal local. O processo de aproximação era muito difícil, repleto de dúvidas e inseguranças de ambas as partes e muita desconfiança por parte dos profissionais da região. Ninguém sabia direito como

lidar com as regras impostas pela matriz diante de uma cultura tão diferente. Havia, ainda, muitos meandros políticos entre ele, os profissionais chineses, a unidade no Brasil e a matriz norte-americana. As relações eram complexas e Fabrício logo percebeu que precisaria de mais tempo e mais recursos para expandir o negócio. As metas exigidas eram muito ambiciosas, difíceis de serem atingidas em um ambiente tão inóspito e hostil.

Enquanto isso, Fabrício sentia-se penalizado por sua mulher. Ela fora à China com ele, mas seus filhos adolescentes, Pedro e Laura, optaram por permanecer no Brasil com a avó paterna. Sua mulher sentia muita falta dos filhos, não conhecia a língua do país e estava distante de seus costumes, por isso, não conseguia se adaptar à situação na Ásia. Ela sofreu e ficou doente, época também em que seu pai, sogro de Fabrício, faleceu. Bia era a única filha mulher e há meses estava distante dos pais que eram idosos e sofriam de problemas cardíacos. Fabrício sentiu-se culpado e triste e experimentou enorme solidão. Por essas razões, vivia em grande desconforto, sentia muita ansiedade e forte desejo de retornar rapidamente ao Brasil.

A duras penas Fabrício fez o *start-up* da empresa, mas foi demitido depois de dois anos. Isso aconteceu porque a expectativa era de que, em dois anos do *start-up*, o *breakeven*\* fosse atingido. Diante da situação, essa meta era praticamente impossível. Como ela não foi atendida, seus superiores regionais, contrários ao chefe, gestor que o encaminhou para a China, aproveitaram a oportunidade e levantaram a questão de que Fabrício havia fracassado em atingir os objetivos e as metas e, por isso, deveria ser repatriado.

Fabrício aceitou voltar ao Brasil sem resistência, argumentou em favor do trabalho que havia realizado, mostrou as dificuldades que enfrentara e o que havia feito e conquistado mesmo diante das adversidades. Compreendeu naquele momento que sua demissão já estava programada. O sofrimento que enfrentou na Ásia o ajudou em seu processo de amadurecimento pessoal e profissional, marcando mais uma transição de carreira. De volta ao Brasil, Fabrício acompanhou a

---

\* Do inglês, ponto de equilíbrio entre perdas e ganhos em uma empresa. (N.E.)

morte da sogra, que, muito doente, passou dois meses internada. Este período foi repleto de muita tristeza, embora sua união com Bia tivesse se solidificado e ele conseguisse ampará-la em sua dor.

Depois de discutirmos um pouco o caso de Fabrício, apresentei Margareth e expliquei que ela falaria a todos. E assim ela iniciou:

- Minha história e a de Fabrício são bem diferentes. Eu trabalhei muito tempo em grandes empresas nacionais na área financeira. Tudo parecia bem até sermos comprados por uma empresa gigante de origem inglesa. A consequência da compra foi a demissão de alguns profissionais com muito tempo de casa, a renovação e o rejuvenescimento das equipes. Meu chefe estava entre os demitidos, mas em vez de ser substituído por alguém da equipe, a nova chefia veio da Inglaterra. O rapaz era um ano mais novo que eu, e eu era justamente a mais nova da equipe, ou seja, ele comandaria sete profissionais mais experientes e mais velhos do que ele. Além disso, havia uma série de diferenças culturais que ele parecia desconhecer e pouco se esforçava para respeitar. Não sei se por medo ou arrogância, ele limitava sua comunicação com a equipe ao mínimo, vivia trancado em sua sala e exigia que os resultados fossem cumpridos. Quando questionado, ele esbravejava e tentava se impor pelo cargo que tinha. Fiquei completamente desamparada porque dependia dele para algumas tarefas. Tinha uma equipe sob meu comando que envolvia seis profissionais e precisava do suporte de um superior para manter o andamento do trabalho. Nessa época, procurei inclusive orientação com meu antigo chefe, que havia sido demitido, já que o diálogo com o novo chefe inexistia. Comecei a ficar cada vez mais sufocada naquele ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo em que eu precisava tentar me relacionar com a chefia, precisava oferecer suporte e orientação à minha equipe. Contudo, em vez das minhas tentativas de aproximação surtirem efeito positivo, elas apenas aumentaram os acessos de braveza daquele adolescente de carreira; seu comando era cada vez mais autoritário e ditatorial. Por alguma dificuldade de relacionamento, ele também demitiu um dos meus pares. Na falta desse profissional, fui praticamente obrigada

a assumir mais um departamento e mais uma equipe. Meu trabalho praticamente duplicou, eu não tinha suporte algum para as funções que exercia, comecei a ficar irritadiça e acabei sendo afastada depois de uma crise de estresse. Quando retornei da licença, também fui demitida. Senti pena pela minha equipe, mas confesso que a demissão foi um grande alívio.

O jovem adulto de carreira continua caminhando para o crescimento. Ele procura se aperfeiçoar para ganhar competências, principalmente nas áreas de gestão de negócios e de pessoas. Deseja maior autonomia e dedica-se a projetos novos e diversificados. Precisa testar seus próprios recursos, interesses e vocações. Está mais atento àquilo que gera sofrimento e quer ser tratado como igual. Relações que o infantilizam e que revelam chefes ávidos pelo poder, controle e autoridade tendem a irritá-lo e a interferir no seu desempenho com a equipe que se encontra sob sua tutela. Caso ainda não tenha autoconfiança suficiente, poderá apresentar comportamento imaturo, necessidade de controle e centralização, como se ninguém pudesse fazer o trabalho da área como ele faz.

O profissional nesta situação poderá ter dificuldade em tolerar as diferenças individuais e exigir obediência a seus métodos. Crescer a qualquer preço e atingir as metas da empresa para ser o escolhido também constitui motivo para pressionar ainda mais seus colaboradores e gerar resistências e objeções. O jovem adulto precisa validar suas escolhas e planejar seu futuro. Para isso poderá contar com a participação de seu time e dos chefes, por meio de *feedbacks* sobre sua atuação. Porém, somente conseguirá beneficiar-se das considerações recebidas se tiver maturidade para se reconhecer nelas e avaliar seus sentimentos e comportamentos. Em contrapartida, a tentativa de se afirmar, de sair de posições operacionais e técnicas e atuar mais em conformidade com seu perfil do que com as exigências externas requer uma chefia com maturidade e experiência suficientes para orientar e impulsionar o crescimento do profissional que se encontra nesta fase.

No depoimento de Margareth ficaram explícitas as diferenças do “adolescente de carreira” e do “jovem adulto”, bem como as patologias

que afetam os “chefes adolescentes”, e ela própria, como chefe “jovem adulta”, mostrou o desencadear da alienação e da proliferação das patologias contemporâneas presentes no mundo corporativo.

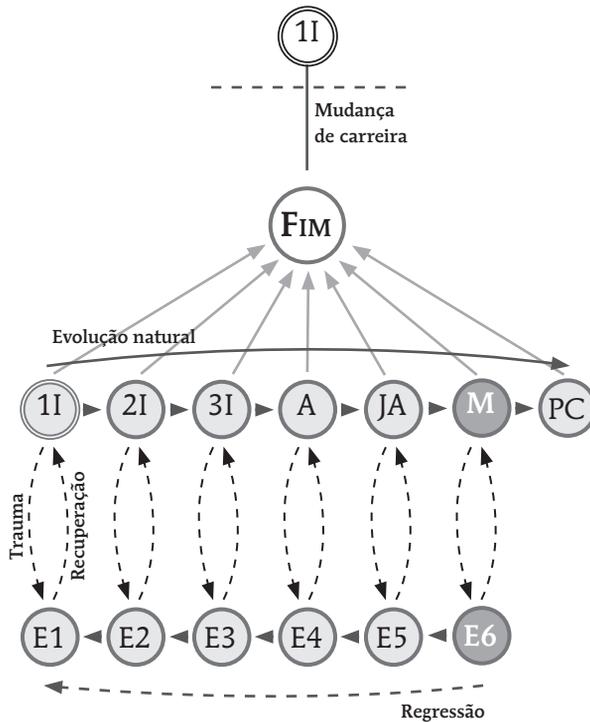
O encontro terminou em um misto de satisfação com o aprendizado e de preocupação com os rumos que o ser humano estava tomando em sua relação com a sociedade e o trabalho. Tive a sensação de que aquele encontro havia mexido muito com a maioria dos participantes, com nossa convidada, que ofereceu seu depoimento, e até comigo mesma.

## LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO

Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1960	13	1ª infância	Comércio da família no interior do estado	Presenteia a mãe	Alegria em retribuir o carinho
1965	18	1ª infância	Início da faculdade	Conhece Bia - namoro	Insegurança e contentamento; sentimento de pertencer
1967	20	1ª infância	Professor em escola técnica	Noivado	Medo e alegria
1970	23	2ª infância	Estágio em empresa multinacional	Casamento	Dois inícios
1971	24	3ª infância	<i>Trainee</i> e efetivação como instrutor	Quebra a perna	Raiva e tensão; ter de parar; mudar o ritmo
1972	25	Adolescência	Novo cargo em RH	Nascimento de Pedro	Grande alegria; recompensa
1977	30	Adolescência	Gerência da área de RH	Perda de um amigo importante	Profunda tristeza e indignação; medo do futuro; perdas
1983	36	Adolescência	Demissão	Nascimento de Laura	Grande alegria, medo do futuro e desamparo
1984	37	Adolescência	No mercado	Compra da primeira casa	Preocupação com a dívida; felicidade
1985	37	3ª infância	Gerente de desenvolvimento e treinamento	Primeira crise no casamento	Revolta, insegurança, sentimento de impotência

LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO					
Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1986	38	Adolescência	Treinamento no exterior	Primeira viagem internacional	Medo, ansiedade, aventura
1989	41	Jovem adulto	Diretor comercial	Segunda crise no casamento	Raiva, estresse, tensão
1993	44	Jovem adulto	<i>Turnaround</i> na fábrica no México	Mudança de país	Desafio, medo
1994	45	Jovem adulto	Projetos especiais no Brasil	Volta para casa	Alívio e sentimento de inutilidade
1996	47	Jovem adulto	<i>Start-up</i> na China e demissão	Morte do sogro	Tristeza, culpa e solidão
1997	48	Jovem adulto	No mercado	Morte da sogra	Tristeza
2007	58	Maturidade	Nova carreira como consultor, conselheiro, professor	Casamento de Pedro	Preocupação, alegria e esperança
2008	59	Pós-carreira	Nova carreira: realização do sonho	Terceira crise no casamento	Momento decisivo e tenso
2010	62				

# 6. A maturidade



LEGENDA:

1I (de baixo): primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;  
A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; PC: pós-carreira;  
1I (de cima): início de nova carreira; E1, E2, E3, E4, E5, E6: estados de exceção.

Final da tarde de quarta-feira, chovia bastante enquanto eu esperava o grupo. Um por um eles foram chegando, com atraso de até quarenta minutos. Felizmente nada impediu que o seminário fosse realizado. De todo modo, até que os ânimos se acalmassem, consequência do estresse causado pelo trânsito e pelo atraso, e até que todos pudessem abrir espaço para o novo, algum tempo se passou.

Nossa sessão foi aberta com a seguinte pergunta: quais são as características do profissional maduro? Esta foi uma estratégia para chamar a atenção do grupo e ajudá-los a se conectar ao assunto do dia. Surgiram muitas e diferentes respostas que revelavam a percepção, as angústias e os medos de cada um.

A maturidade na carreira é também entendida como o “estado de consolidação”. Nela o profissional é envolvido pela serenidade comum àqueles que conhecem seus limites, seus recursos e não têm mais nada a provar nem para si mesmo nem para os outros. Sua energia física pode diminuir, os músculos já não são os mesmos, mas suas capacidades para compreender, assistir, orientar e informar estão plenamente desenvolvidas. Além disso, suas relações afetivas e emocionais tornam-se mais evoluídas e suas percepções, mais agudas. Tais profissionais são capazes de deprimir ao constatar que não conduziram a carreira como queriam e na direção desejada, ou que deixaram à deriva seus interesses e suas vocações. Contudo, são também capazes de vibrar ao retomar o caminho, ao desenhar o futuro e ao desenvolver as competências necessárias para chegar aonde querem.



Fabrício sofreu muito durante o período em que esteve na Ásia, e, com isso, deixou para trás os ideais do jovem adulto e começou a construir seu processo de maturidade. Foi nessa fase de transição, em que teve meu acompanhamento, que conseguiu enxergar os jogos políticos dos quais havia sido vítima, as razões pelas quais fora encaminhado para a Ásia, e porque, objetivamente, aquele negócio não atingira o resultado esperado. Ele começou a perceber também o descontentamento de sua mulher, notou que seu casamento estava por um fio, desgastado, esgarçado, e o quanto havia estado distante dos filhos.

Tudo isso o desestabilizou e, ao mesmo tempo, o ajudou a perceber que passara anos dentro da empresa, alienado, acreditando em seu suposto poder, certo de que seria um daqueles homens de sucesso das histórias vendidas pela mídia, em conformidade com modelos mercadológicos preestabelecidos. Tais histórias de sucesso enfatizam somente um lado e privilegiam as atitudes que corroboram teorias desenvolvidas pelos “gurus da administração”. Seus autores criam personagens que não correspondem ao homem real. Fabrício também percebeu que gastara mais dinheiro do que deveria, deixando de fazer a reserva como planejara. Mesmo assim, possuía capital suficiente para se arriscar a fazer novas experiências.

No primeiro período de transição, sob minha orientação, resolveu fazer tudo o que não havia feito antes: *check-up*, tratamento dentário, tratamento de pele, regime, pequenas cirurgias, enfim, cuidou de si mesmo. O desejo de sua mulher era de passarem mais tempo juntos, na tentativa de, dali em diante, recuperarem o tempo perdido. Ela já havia renunciado a muitas coisas em nome da carreira de seu companheiro e aquela era a hora de ambos viverem mais próximos, em uma relação mais favorável, pois, se isso não acontecesse, o relacionamento não sobreviveria.

Nesta época, Pedro já estava prestes a se casar e Laura iniciara a faculdade. Fabrício sentiu-se muito dividido e angustiado, o que caracterizou um importante “estado de exceção”, pois as dúvidas quanto ao que deveria ou não fazer eram inúmeras. Não percebia as oportunidades reais e queria agarrar toda e qualquer chance de voltar

ao mercado de trabalho. Num primeiro momento, muitas pessoas o procuravam, o chamavam para resolver problemas pessoais e profissionais; isso o estimulava e ele se sentia mais forte e importante. Assim, interrompia sua reflexão quanto ao que gostaria de fazer e dedicava-se inteiramente ao atendimento das pessoas que o cercavam. Com esse movimento, passou a realizar inúmeras tarefas, e acabou confuso, sem conseguir concentrar-se na descoberta daquilo que queria, e completamente sem foco em suas ações.

Acolhi suas emoções e suas ideias. Ajudei-o a se organizar, a separar e a reconhecer o espaço e o tempo, como na segunda infância. Embora fosse clínica de carreira, orientadora e *coach*, acabei assumindo, naquele momento, o papel do chefe/mãe acolhedora e facilitadora da compreensão. Transformei-me em alguém cuja tarefa era ajudar na construção de uma noção tempo/espaço. Trabalhei ao seu lado para levantar quantos anos tinha, que história constituíra ao longo do tempo, qual lugar ocupava em seu meio para, em seguida, ajudá-lo a escolher aonde poderia ir, o que iria fazer, e qual era o prognóstico daquela carreira.

Ele conseguiu identificar suas competências e decidiu desenvolver palestras sobre sua experiência como gestor de negócios e de pessoas. Durante seus seminários, contava o que havia realizado, como e porque considerava ter evoluído; assim, dava início à consolidação dos valores, dos princípios e das condutas que construíram seu jeito de ser. Mais adiante, estruturou outras palestras sobre gestão de mudanças, de expansão e de *turnaround*. Tais palestras ostentavam conteúdo rico e valioso para profissionais em início de carreira. Foi neste processo de preparar e ministrar palestras, que Fabrício elaborou sua experiência vivida e pavimentou o caminho pelo qual iria seguir.

Conforme as palestras se desenvolviam, Fabrício passou a ser chamado para pequenos projetos de consultoria alinhados com sua necessidade de ensinar, orientar, ministrar aulas, criar, desenvolver novos modelos de gestão e, posteriormente, acompanhar a aplicação de tais modelos. Lecionar resgatava as competências desenvolvidas no começo de sua carreira e permitia que ele integrasse vocações e interesses a uma

situação concreta de mercado que precisava exatamente daquilo que ele tinha a oferecer. Resgatar as competências significava valorizar e reassegurar o profissional atuante e em crescimento, não aquele em transição, em busca de referências para definir ou construir novo projeto.

Fabício desenvolveu esse trabalho, mas percebeu que, embora estivesse atendendo a uma boa área de suas necessidades e desejos, deixava de atender a outra parte considerável, e, por isso, ainda se sentia frustrado e inseguro. Na época, ele visitava as empresas, orientava, assistia, acompanhava, mas não estava satisfeito. Tinha recaídas e voltava a olhar anúncios de emprego para se candidatar a cargos executivos. Dizia que precisava ver como o mercado reagiria à sua exposição. Esse teste lhe era muito importante.

Sempre acreditei que testes de realidade facilitam – ou favorecem – a redução dos preconceitos, a aceitação das injunções da realidade e o reconhecimento da imagem que projetamos no meio. Apesar disso, ele continuava não aceitando, de modo algum, que o mundo corporativo já não tinha mais interesse em contratá-lo. Até que percebeu que não era chamado para as entrevistas conforme desejava, e que o mercado queria outras experiências e competências que não as suas. Naquele momento, rendeu-se temporariamente às evidências.

É importante considerar que o mercado está em constante mudança: ora valoriza e busca determinadas qualificações, ora valoriza coisas completamente diferentes. Se um profissional em “estado de exceção” depender da aprovação, do reasseguramento e da valorização do mercado para definir sua direção ou o caminho a seguir, poderá deparar com grande dificuldade. O fato é que o mercado e as pessoas que nele atuam estão voltados para fora, para as exigências externas e apenas valorizam aquele que as atende naquele momento. Dessa maneira, o profissional acredita que o que importa é reconhecer as reais demandas do mercado e avaliar como pode se inserir nessa realidade. Entretanto, é necessário fazer um desvio temporário, ou mesmo mudar completamente a direção, para poder atender às suas próprias necessidades e desejos.

Assim, surgiu novamente em Fabício aquele sentimento de não ser o primeiro homem, de não ser o dono e de não poder fazer as coisas do

seu jeito. Ele queria experimentar atuar de modo independente, distinto daquele associado à consultoria. A partir daí, começou a acalentar o sonho de desenvolver um projeto para a fazenda da família. Sua mãe morava naquela propriedade havia dez anos, na companhia de uma irmã de criação de Fabrício, filha de uma antiga vizinha que falecera no parto. No final de 2007, sua mãe ficou gravemente doente, um câncer de pulmão em estado avançado, com metástase, foi diagnosticado.

Dado o diagnóstico, ela decidiu permanecer na fazenda sem tratamento pelos dois últimos meses de vida. Pediu aos filhos que preservassem a fazenda e cuidassem da irmã de criação que, na época, tinha 17 anos. Fabrício relatou os dois últimos meses de vida de sua mãe como um período de grande sofrimento, mas também de intenso aprendizado. Ele mencionou diversas vezes a coragem e a força de sua mãe até o último dia de vida.

Neste período, ele foi à fazenda diversas vezes para acompanhá-la e para se certificar de que ela teria todo o conforto possível na fase final. Eles conversaram muito, e diversas foram as vezes em que ela se lembrou do primeiro presente que ele lhe havia dado – o vestido azul. Ela mostrou que, apesar do longo tempo, ainda tinha o vestido guardado. Fabrício também contou que fazia grande esforço para permanecer firme e forte diante da mãe que partia um pouco a cada dia, mas que foram inúmeras as ocasiões em que desabou a chorar depois de ela se recolher. Por fim, reconheceu que teve o privilégio de poder se despedir e que a presença daquela mulher simples, forte e meiga em sua vida seria eterna. Assim, seguiu todas as instruções que ela lhe deu em seus últimos dias.

Com o falecimento de sua mãe, ele comprou a parte da fazenda destinada aos irmãos, inclusive à irmã de criação. Levou a irmã para fazer um curso pré-vestibular na cidade que ficava mais próxima da fazenda, onde, conforme desejo dela, a jovem passou a morar. Desde então, ele a visitava constantemente e lhe oferecia o suporte necessário para que construísse sua nova vida. Também passou a analisar as oportunidades de negócios associadas ao espaço da fazenda, e, com isso, tentava, além de atender aos desejos da mãe, identificar alguma possibilidade de ali exercer o papel do primeiro homem. Aquilo o fazia resgatar raízes de sua

infância no interior, sua origem simples em uma família que sempre havia trabalhado em contato com a terra e com os animais.

A maturidade é libertadora. Pressupõe que o profissional se aproprie de si mesmo e da história que escrevera até o momento para conscientemente escolher o que deseja escrever a seguir. Alguns se referem à necessidade de estabelecer claramente o que desejam fazer como “o resto” ou a “segunda metade” de suas vidas. Reconhecer a própria finitude presume ocupar-se com aquilo que de fato dá sentido à sua vida. Tal consciência pode ser dolorosa e exigir grandes mudanças, ou pode ratificar as decisões anteriores, manter a direção escolhida e até promover o aprimoramento e o aprofundamento de competências, alinhando-as cada vez mais e melhor às suas vocações e aos seus interesses.

Esta é a hora de assumir posições mais estratégicas e comandar negócios maiores, é o momento de ser chefe de si mesmo e de prestar serviço para várias empresas e/ou construir seu próprio negócio. É a ocasião certa para uma atuação mais independente e segura. Também é a hora de definir se o caminho desejado está associado à gestão de negócios e pessoas ou ao aprofundamento em conteúdos e experiências específicas para se tornar referência como especialista, consultor, professor ou prestador de serviços em assuntos em que se reúne experiência, conhecimento, habilidade e competência.

O profissional maduro consegue atuar de maneira estratégica, perdendo batalhas para ganhar a guerra. Esta é a fase da consciência, em que o indivíduo se dispõe a destruir paradigmas para construir novos caminhos para si mesmo, para os demais e para a organização. Nesta fase, possui recursos internos para realizar uma avaliação sincera de suas possibilidades no que se refere à construção do pós-carreira. O profissional maduro está pronto para ser seu próprio chefe. Conhece as próprias necessidades e sabe buscar o que precisa. Esta é a hora de consolidar grandes conquistas, de abrir mão de vaidades e competições para efetivamente realizar o melhor e caminhar tranquilo rumo ao pós-carreira.

Antes de encerrar o seminário, propus um exercício em que cada um deveria tentar se colocar no lugar de Fabrício e procurar alternativas

sobre o que ele poderia fazer a seguir, diante de suas experiências, habilidades, angústias, enfim, de sua história. Os resultados foram surpreendentes. Alguns conseguiram direcionar o que seria a carreira de Fabrício, outros, no entanto, se misturaram ao caso e falaram mais sobre o que desejavam para si mesmos que a respeito do que seria 'viável' para o profissional que nos servia de modelo para o exercício.

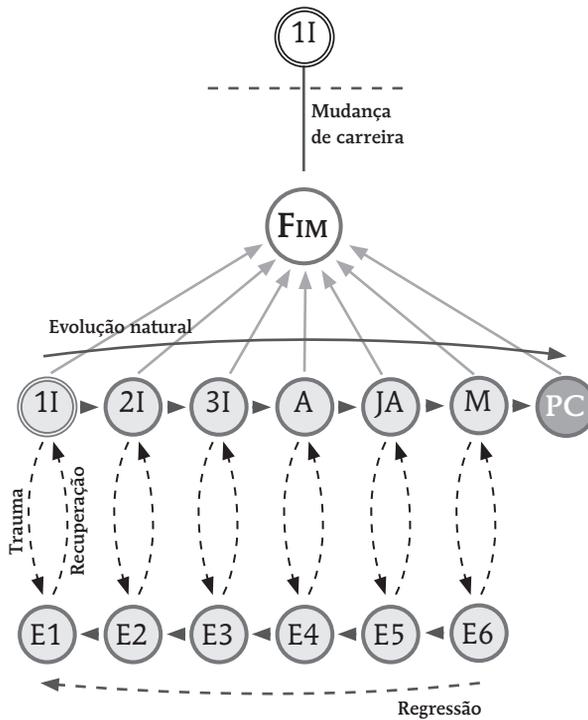
O seminário terminou e mais uma vez notei que todos saíram pensativos. Sabia que alguns deles se identificavam muito com esse estado de carreira. E talvez estivessem deparando com questões profundas e internas, cujas soluções determinariam o rumo de suas vidas profissionais.

## LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO

Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1960	13	1ª infância	Comércio da família no interior do estado	Presenteia a mãe	Alegria em retribuir o carinho
1965	18	1ª infância	Início da faculdade	Conhece Bia - namoro	Insegurança e contentamento; sentimento de pertencer
1967	20	1ª infância	Professor em escola técnica	Noivado	Medo e alegria
1970	23	2ª infância	Estágio em empresa multinacional	Casamento	Dois inícios
1971	24	3ª infância	<i>Trainee</i> e efetivação como instrutor	Quebra a perna	Raiva e tensão; ter de parar; mudar o ritmo
1972	25	Adolescência	Novo cargo em RH	Nascimento de Pedro	Grande alegria; recompensa
1977	30	Adolescência	Gerência da área de RH	Perda de um amigo importante	Profunda tristeza e indignação; medo do futuro; perdas
1983	36	Adolescência	Demissão	Nascimento de Laura	Grande alegria, medo do futuro e desamparo
1984	37	Adolescência	No mercado	Compra da primeira casa	Preocupação com a dívida; felicidade
1985	37	3ª infância	Gerente de desenvolvimento e treinamento	Primeira crise no casamento	Revolta, insegurança, sentimento de impotência

LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO					
Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1986	38	Adolescência	Treinamento no exterior	Primeira viagem internacional	Medo, ansiedade, aventura
1989	41	Jovem adulto	Diretor comercial	Segunda crise no casamento	Raiva, estresse, tensão
1993	44	Jovem adulto	<i>Turnaround</i> na fábrica no México	Mudança de país	Desafio, medo
1994	45	Jovem adulto	Projetos especiais no Brasil	Volta para casa	Alívio e sentimento de inutilidade
1996	47	Jovem adulto	<i>Start-up</i> na China e demissão	Morte do sogro	Tristeza, culpa e solidão
1997	48	Jovem adulto	No mercado	Morte da sogra	Tristeza
2007	58	Maturidade	Nova carreira como consultor, conselheiro, professor	Casamento de Pedro	Preocupação, alegria e esperança
2008	59	Pós-carreira	Nova carreira: realização do sonho	Terceira crise no casamento	Momento decisivo e tenso
2010	62				

# 7. O pós-carreira e a aposentadoria



LEGENDA:

1I (de baixo): primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;  
A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; PC: pós-carreira;  
1I (de cima): início de nova carreira; E1, E2, E3, E4, E5, E6: estados de exceção.

Naquele dia estava previsto o encerramento dos seminários sobre os “estados de carreira”. De certo modo, isso representava o final de um ciclo, mas, em contrapartida, prenunciava a ansiedade sobre o que viria depois, em todos os sentidos – o que aconteceria depois da carreira, nos próximos seminários e, principalmente, na vida de cada um. Eu me perguntava se os participantes estariam preparados para reconhecer o “estado de carreira” em que se encontravam e vislumbrar seus sonhos e desejos, para somente então projetar a próxima etapa, em que realizaríamos a análise de suas carreiras. Eu imaginava e esperava que sim.

O último “estado de carreira” do diagrama é representado pelo pós-carreira, pela aposentadoria ou por um “estado de sabedoria”. Este pode ser o estado profissional mais próspero; é também uma fase em que o trabalhador experimenta maior liberdade e independência, paralelamente à forte angústia por se defrontar com o envelhecimento e com a perspectiva da “morte da carreira”. Nesta fase, o indivíduo vivencia pensamentos depressivos pelo que não se permitiu realizar durante sua vida profissional e, ao mesmo tempo em que chora as perdas, pode reconhecer os ganhos.

É um estado de balanço e constatações, um momento em que o profissional se sente seguro e suficientemente experiente para construir o conteúdo de sua atividade. Ele sente a necessidade de ser um orientador, e não apenas um realizador de atividades; tem vontade de ensinar e passar adiante seus conhecimentos.

Na verdade, o pós-carreira consiste em um estado especial da maturidade pessoal e profissional. Assim como os demais estados de desenvolvimento, este evidencia a necessidade de integração, que ocorre por meio de uma busca contínua por autoconhecimento e pela tentativa de compreender o meio sociocultural em que o profissional vive. Por sua vez, o campo sociocultural abre espaço para o profissional discernir sobre o que é permitido e o que não o é no mundo dos valores. Tais valores se consolidam ao longo das diferentes etapas da vida e da carreira. Eles orientam a estruturação das vocações e interesses e determinam o modo como cada um irá atuar no mundo.

Na maturidade e no pós-carreira, o profissional precisa voltar para seus valores e dar conta de sua vida no mundo. Suas ações não estão mais sustentadas pelas conquistas de posições, mas pela experiência de

vida como uma passagem. A pessoa ganha a tolerância que antes não possuía; desenvolve projetos com o intuito de deixá-los para as novas gerações; encontra satisfação em realizar ações que favoreçam o outro, e não a si mesmo; vive fortemente a consciência da finitude, da morte certa, do desamparo e da solidão humana, e, neste sentido, as perguntas que se faz são:

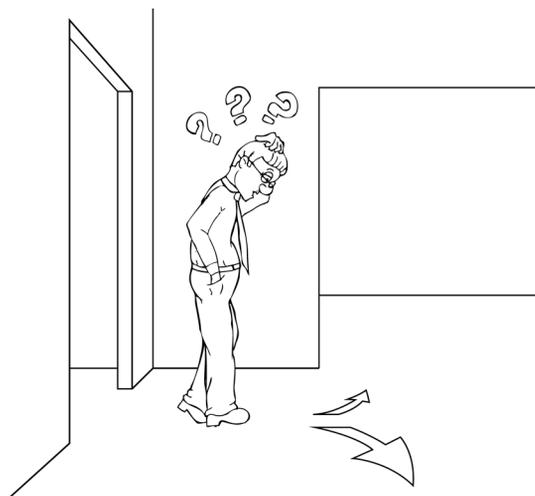
- Qual é o sentido da minha vida?
- Qual é a hierarquia de valores em que me apoio?
- Qual é o meu valor maior? – o valor maior, neste caso, constitui o *ethos* da pessoa, ou seja, a ética que esclarece sua entrada e sua saída no existir do mundo.

Este valor maior poderá ser, por exemplo, a gratidão pelo que recebe, a busca pela verdade, a autenticidade ou a liberdade. O valor maior é efetivamente aquilo que dá sentido à vida, o princípio que atravessa a existência de uma pessoa e está sempre associado ao trabalho, o que, por sua vez, deverá envolver vocações realizadas, possibilitando ao profissional o sentimento de ter encontrado um caminho (uma carreira) a seguir, um sentido para o mundo; reflete o modo pelo qual irá cooperar com a comunidade em que vive e pelo qual será percebido, considerado e visto por esta mesma comunidade.

No pós-carreira, a partir da consciência de finitude, surge o desejo de escrever um livro em que estejam registrados conhecimentos e experiências; de deixar uma marca, uma contribuição para as gerações vindouras. Surge o desejo de contribuir com a comunidade em que se vive, de construir ou reconstruir, e de viabilizar projetos e negócios familiares. É nesta fase que o sentimento do “nós” prevalece sobre o “eu”, e a pessoa passa a se comprometer mais com o meio em que vive, a se responsabilizar pelos acontecimentos à sua volta (devastação da natureza e do meio ambiente, violência etc.) e a desenvolver a consciência política, ou seja, a noção da importância de contribuir para o bem público, para os “outros” (filhos, netos, funcionários, ex-funcionários, humanidade etc.).

Com o envelhecimento, o corpo também começa a se modificar e não responde mais como antes. Emerge a angústia de que pode não

haver mais tempo para construir uma nova carreira, uma nova identidade. Na sociedade contemporânea, principalmente no mundo corporativo, o profissional perde seu lugar, a referência e a dignidade; vive intensamente a experiência da transitoriedade e precisa de ajuda para desenhar seu futuro.



Ao mesmo tempo em que Fabrício acalentava o sonho de desenvolver um negócio próprio na fazenda que fora da família, ele vivia sua terceira crise conjugal. Enquanto atuava como consultor, teve a oportunidade de se reaproximar da esposa, que já havia manifestado o desejo de que ele estivesse mais perto. Entretanto, Fabrício passava por um momento profissional delicado, repleto de inseguranças e angústias, as quais afetavam de algum modo seu relacionamento conjugal. Ele queria o apoio da mulher com relação ao negócio que pretendia estruturar na fazenda, mas ela se opunha ao desejo do marido porque acreditava que ele se afastaria dela, pois teria de viajar para a fazenda com mais frequência. Ela considerava a si mesma um ser urbano e não podia sequer imaginar a possibilidade de acompanhá-lo constantemente à fazenda.

De todo modo, Fabrício resolveu trabalhar com a criação de aves-truzes, na fazenda localizada em Minas Gerais. Ele já havia iniciado a criação de modo desprezioso logo que saíra do último emprego. Na época, ele fez pesquisas, visitou outros criadores, fornecedores e até

conversou longamente com alguns compradores internacionais, em busca de subsídios para o desenvolvimento de um plano de negócios.

Naquele momento, ressurgia nele o gestor de negócios do mundo corporativo, com visão de oportunidade e posicionamento estratégico. Na verdade, o desejo de ser o primeiro homem da empresa refletia a necessidade de independência e autonomia, de realizar os projetos à própria maneira. Havia, no entanto, o medo de investir os recursos profissionais e financeiros, tão duramente acumulados, em um projeto pessoal que era menor e menos promissor do que aqueles por ele dirigidos anteriormente. Havia, ainda, a contrariedade demonstrada por sua esposa, mas Fabrício acreditava que esta seria uma condição provisória.

Porém, se em alguns momentos ele se sentia revigorado e entusiasmado com o projeto da criação de avestruzes, em outros ficava desanimado e temeroso; acreditava que estava “jogando fora” toda a experiência adquirida anteriormente e desqualificava seu próprio projeto. Entre movimentos de idas e vindas, em meio a momentos de euforia e outros de grande apreensão, Fabrício optou por efetivamente profissionalizar e expandir a criação de avestruzes.

Hoje ele tem uma criação significativa, vende para todos os restaurantes da região, oferece alta qualidade ao mercado externo. Recentemente voltou a me procurar porque ainda tem sonhos e dúvidas. Fabrício continua desenvolvendo consultorias porque teme deixar definitivamente o mundo corporativo. Receia cair no esquecimento e não poder retomar as consultorias caso venha a se dedicar integralmente ao projeto dos avestruzes. Tem pesadelos e acorda de madrugada com medo de o dinheiro acabar, mesmo sabendo que possui recursos financeiros para passar o resto da vida sem trabalhar. Sabe que é tecnicamente supercompetente na criação de avestruzes, interage com universidades para aprimorar a reprodução dos animais e desenvolver um sofisticado processo de exportação, mas, ainda assim, teme um desastre.

Observo que hoje ele está começando a assumir sua escolha. Pela primeira vez nas últimas semanas, ele rejeitou a proposta de uma consultoria e começou a perceber que ganhava mais (em todos os sentidos) cuidando da terra e dos avestruzes do que atendendo às empresas na implementação de novos projetos. Mesmo estando do lado de fora, Fabrício,

que sequer sabia se tais projetos seriam realmente implantados, não consegue abrir mão do *glamour* do mundo corporativo, dos jogos de poder e do convívio com as pessoas que considera interessantes; teme a exclusão do dia a dia corporativo e receia ficar “sozinho”. Porém, no período em que passou a se dedicar ao seu projeto, estreitou muito a relação consigo mesmo, experimentou seu próprio “eu” e acabou se descobrindo. Com isso, começou a se sentir mais confiante e seguro, até para participar da vida comunitária da região onde se localiza a fazenda. Ele passou inclusive a acalantar o sonho de se mudar para lá.

Até então mantinha-se sempre em trânsito, entre São Paulo e Minas Gerais. Mas curiosamente, nos últimos tempos, começou a ficar mais na fazenda e a conviver de perto com o profissional responsável pelos cuidados com os animais, o que o fez perceber que havia delegado a principal posição de seu negócio a um profissional pouco habilitado. Isso gerava perda na qualidade e na produtividade. Essa pessoa, embora pouco preparada, ocupava um espaço muito amplo: negociava com os fornecedores de ração, com o abatedouro e com os compradores locais. Ele também resistia às orientações recebidas e fazia apenas o que queria, como se fosse ele próprio o “dono” do negócio. Fabrício experimenta, na relação com esse profissional, o reviver da “adolescência da carreira”; estava muito bravo e incomodado com toda essa situação e começou a pensar em demitir o profissional. Contudo, mesmo considerando seriamente esta possibilidade, tinha muito medo de tomar tal medida porque isso significaria assumir definitivamente o comando do negócio e se afastar das atividades de consultoria. Em contrapartida, ele finalmente viveria a experiência de completa autonomia e independência, jamais vivenciadas anteriormente. Havia ainda outra questão: Fabrício temia eventuais retaliações, já que aquele profissional sempre cuidara muito bem de toda a fazenda e da criação, quando ele, Fabrício, não estava presente.

Fabrício, então, vive um dilema e revive nessa experiência um pouco do que experimentara ao ser demitido, e que o deixara tão magoado. Ao mesmo tempo em que desejava ajudar seu principal colaborador a se aposentar e a cuidar de sua própria fazenda, temia ser visto como ingrato e maldoso. Ficou indeciso quanto a demiti-lo do dia para a

noite ou combinar um processo mais longo para o afastamento dele. Começou a pensar então na possibilidade, reviveu suas experiências de separação, ruptura e exceção, e avaliou as dificuldades em definir o que faria com seu funcionário.

Na verdade a separação faz parte do processo de crescimento. A questão não está na separação propriamente dita, mas em fazê-la de maneira adequada e respeitosa. Dediquei um longo capítulo à questão da demissão/separação em meu livro *Será mesmo que você nasceu para ser empregado?* Nele, baseando-me na Teoria do Amadurecimento, de Winnicott, e no conceito do desmame, de Freud e Melanie Klein, associei os processos de separação àquele primordial em todo o ser humano, o “desmame”. Resumidamente, podemos dizer que a mãe prepara o terreno por onde o bebê vai caminhar ao fazer um desmame lento e cuidadoso, ou seja, introduzindo na vida da criança novos alimentos e novas pessoas; construindo um ambiente acolhedor em que deve prevalecer a confiança e estimulando a criança a experimentar novos sabores. Assim, a separação do mundo corporativo por demissão ou aposentadoria será menos dolorosa e traumática quando as razões forem claras, quando os chefes/demissores auxiliarem seu colaborador a pavimentar o caminho que ele irá trilhar, e construir com ele um ambiente de confiança que o estimule a ousar, a experimentar a si próprio e ao mundo lá fora.

Nos estados adultos, o profissional poderá desenvolver doenças de carreira devido a problemas não resolvidos em estados anteriores. Tais doenças também poderão ocorrer em função de um amadurecimento emocional insuficiente para acompanhar o envelhecimento profissional. Tais condições envolvem senilidade precoce, melancolia, mania, regressão e as formas crônicas das patologias descritas nos estados anteriores.

A senilidade precoce profissional tem como principal característica a não aceitação do novo e do moderno. Já aqueles que apresentam o quadro melancólico caem em prostração ao constatar o envelhecimento, uma realidade que odeiam. O maníaco, por sua vez, entra em agitação e euforia, negando a realidade e atuando de maneira incompatível com sua real condição.

Na regressão, os profissionais voltam à adolescência da carreira e passam a se comportar de forma infantil, impulsiva e passional; competindo

com os adolescentes de carreira em busca do poder a qualquer preço. Estão vinculados ao princípio do prazer, e desconsideraram a realidade.

Depois de explicar as doenças que acometem as pessoas em estado de pós-carreira, expliquei ao grupo que aquele era o encerramento dos “estados de carreira” enquanto representação, mas que existiam pontos importantes que ainda precisariam ser explorados. Enfatizei que não necessariamente as pessoas devem se encaixar perfeitamente no modelo de um determinado estado, pois não há regra nesse sentido. É preciso considerar as diferenças individuais, o meio em que cada carreira se desenvolve e as relações com os representantes da autoridade (chefes), com os pares e com possíveis colaboradores. O conjunto desses fatores e o modo como a pessoa lida com eles determinam seus estados de carreira. Portanto, é comum que um profissional apresente características de mais de um estado. O que deve prevalecer é o estudo da pessoa como um todo e a consciência de que ela pode viver inúmeros estados e transições de carreira. Para ilustrar, ofereci um exemplo utilizando a história de Margareth, e apontei como ela demonstrara, ao mesmo tempo, características de jovem adulto, uma ou outra de profissional madura e até mesmo algumas de adolescente de carreira. Porém, além das características, outros fatores apontavam para o fato de que, no momento dos episódios relatados, ela vivia o estado do jovem adulto de carreira.

Um dos participantes perguntou sobre a aplicabilidade do modelo do “diagrama de estados” para profissionais que optaram por carreiras independentes, como consultores, empresários ou acadêmicos. Expliquei que na carreira independente, do profissional liberal ou do empresário os “estados de carreira” evoluem de maneira semelhante, com o chefe/pai sendo representado por um profissional mais experiente – um mentor, consultado nos momentos de dificuldade.

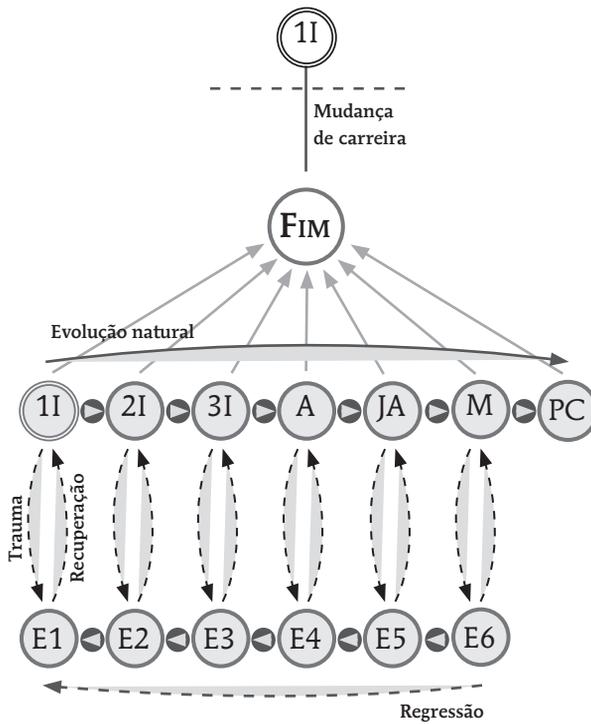
Todos sabiam que, em algum momento dos seminários seguintes, viriam à tona os motivos pelos quais Fabrício abandonou a carreira de consultor que aparentava ser tão adequada e promissora. Os participantes se despediram curiosos e entusiasmados com a chance de conhecer o desfecho da história profissional e pessoal de Fabrício.

## LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO

Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1960	13	1ª infância	Comércio da família no interior do estado	Presenteia a mãe	Alegria em retribuir o carinho
1965	18	1ª infância	Início da faculdade	Conhece Bia - namoro	Insegurança e contentamento; sentimento de pertencer
1967	20	1ª infância	Professor em escola técnica	Noivado	Medo e alegria
1970	23	2ª infância	Estágio em empresa multinacional	Casamento	Dois inícios
1971	24	3ª infância	<i>Trainee</i> e efetivação como instrutor	Quebra a perna	Raiva e tensão; ter de parar; mudar o ritmo
1972	25	Adolescência	Novo cargo em RH	Nascimento de Pedro	Grande alegria; recompensa
1977	30	Adolescência	Gerência da área de RH	Perda de um amigo importante	Profunda tristeza e indignação; medo do futuro; perdas
1983	36	Adolescência	Demissão	Nascimento de Laura	Grande alegria, medo do futuro e desamparo
1984	37	Adolescência	No mercado	Compra da primeira casa	Preocupação com a dívida; felicidade
1985	37	3ª infância	Gerente de desenvolvimento e treinamento	Primeira crise no casamento	Revolta, insegurança, sentimento de impotência

LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO					
Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1986	38	Adolescência	Treinamento no exterior	Primeira viagem internacional	Medo, ansiedade, aventura
1989	41	Jovem adulto	Diretor comercial	Segunda crise no casamento	Raiva, estresse, tensão
1993	44	Jovem adulto	<i>Turnaround</i> na fábrica no México	Mudança de país	Desafio, medo
1994	45	Jovem adulto	Projetos especiais no Brasil	Volta para casa	Alívio e sentimento de inutilidade
1996	47	Jovem adulto	<i>Start-up</i> na China e demissão	Morte do sogro	Tristeza, culpa e solidão
1997	48	Jovem adulto	No mercado	Morte da sogra	Tristeza
2007	58	Maturidade	Nova carreira como consultor, conselheiro, professor	Casamento de Pedro	Preocupação, alegria e esperança
2008	59	Pós-carreira	Nova carreira: realização do sonho	Terceira crise no casamento	Momento decisivo e tenso
2010	62				

# 8. As transições da carreira



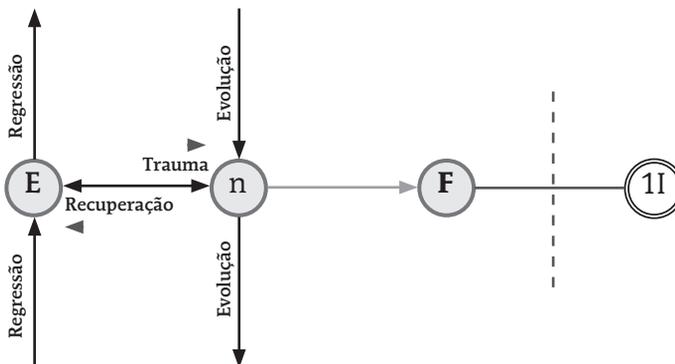
LEGENDA:

- 1I (de baixo): primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;
- A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; PC: pós-carreira;
- 1I (de cima): início de nova carreira; E1, E2, E3, E4, E5, E6: estados de exceção.

O assunto do seminário seguinte envolvia a carreira e suas transições. Esse processo estava representado no “diagrama de estados”, mas deixava de ser um estado e passava a se concentrar na movimentação entre eles. Costumo dizer que mais importante do que entender o “estado de carreira” em que um profissional se encontra é acompanhá-lo em sua transição.

O movimento transicional se assemelha ao crescimento da criança em seus desenvolvimentos mental e físico. Na carreira, é o momento do “tudo ou nada”. Neste aspecto, o profissional aproveita o momento para seguir adiante em seu processo de crescimento e de desenvolvimento, fica estagnado ou até mesmo regride.

Iniciei o seminário explicando que os estados, as transições e os eventos compõem o “diagrama de estados”. A proposta daquela sessão seria detalhar as transições e os eventos que as desencadeiam. No modelo de “diagrama de estados”, a transição, para efeito da análise de carreira, pode ser vista como um processo que envolve diferentes momentos, os quais poderiam ser tomados como estados intermediários entre os “estados de carreira”. Naquele momento, foi apresentado aos participantes um gráfico que ilustrava as possíveis transições de um estado.



**LEGENDA:**

n: um estado *n* qualquer; E: estado de exceção;  
F: fim de uma carreira; 1I: início de nova carreira.

O esquema mostrava a existência de três possíveis movimentos de transição a partir de um estado de carreira:

- a transição que representa a evolução natural e leva o profissional do estado  $n$  para o estado seguinte na escala de amadurecimento;
- a transição que representa a entrada em um “estado de exceção” correspondente;
- a transição que leva ao final de uma carreira e ao possível início de uma nova.



Na realidade, toda transição envolve um “estado de exceção”, porém, por uma questão didática, representei graficamente apenas os “estados de exceção” que alongam os períodos de transição e possibilitam uma regressão. Nas transições de evolução, o profissional passa por um “estado de exceção” de modo rápido e menos significativo para o estudo em questão, pois, geralmente, a evolução é um processo natural, de certo modo até esperado, e não gera as dúvidas e reflexões tão evidentes da ruptura inesperada.

Na vida, inúmeros fatores geram mudanças e, conseqüentemente, transições. As origens podem estar nas demandas da realidade interna, quando passamos a perceber movimentos e dinâmicas próprias, das pessoas que nos cercam ou do meio em que vivemos e sentimos a necessidade de mudar; ou em exigências da realidade externa, quando

a situação ou o outro provocam ou impõem novas ações. Chamamos de evento o fato que desencadeia um processo de mudança e transição. O evento pode ser desencadeado por um fator interno ou externo à pessoa. A existência de eventos é inerente à vida e constitui estímulo para o crescimento, mesmo que muitas vezes tenha como consequência uma regressão, ainda que temporária.

Para esclarecer aos participantes o que estava chamando de evento, decidi dar-lhes um exemplo de fácil compreensão: Durante o namoro, em determinado momento, a moça se sente incomodada com certa conduta do rapaz. Ela conversa com ele, mas posteriormente tal conduta torna-se mais frequente e, somada a outros episódios inerentes à relação, faz com que a moça termine o namoro. Neste caso, o “evento” foi a primeira situação que despertou incomodo e, posteriormente, o crescente desconforto acabou resultando na ruptura da relação.

Um evento gera novas percepções e exige a revisão do modo antigo de ver e agir. Naturalmente, o próprio evento decorre de um longo processo que se evidencia por meio de sinais mais ou menos claros, porém, nem sempre identificados. É o caso da demissão, que, na verdade, constitui o final de um processo em que alguém (o demitido, o demissor ou ambos) experimenta sofrimento mental – ou até mesmo físico –, com manifestações diretas ou indiretas de que algo precisa mudar. Assim, a demissão é a consequência de uma série de desconfortos e a confirmação de que algo já não caminhava bem.

Até que a necessidade se exteriorize e alguém tome as providências para concretizar a mudança, ocorre um período de desconforto e de tentativas de reverter o quadro. Afinal, ninguém gosta de separações, embora todos saibam que elas são inevitáveis e podem ocorrer a qualquer momento.

Ainda que negociada, a demissão sempre promove fortes emoções e sentimentos de exclusão, com os quais as pessoas não estão habituadas a lidar. Ao contrário, os seres humanos são criados para ter sucesso e buscar *feedbacks* positivos. Todo o preparo das pessoas ocorre com o objetivo de promover um crescimento linear e de incluí-las nos processos. Por isso a demissão pode ser entendida não como um

evento que desencadeia uma transição, mas como a consequência de um evento caracterizado por um mal-estar anterior que culminou na formalização do processo de separação.

De início, a experiência da demissão provoca o contato com o insucesso e com a perda. Mais tarde, vem a percepção de ganho e a conscientização quanto à demora para se concretizar com legitimidade o que já existia de fato. As mudanças também podem gerar transições em virtude de movimentos e transformações da realidade externa, tais como fusões, aquisições, troca do comando da empresa, transferências e promoções, além de processos que envolvem expatriação ou repatriação. Estas situações desacomodam todos os envolvidos e exigem intenso esforço de adaptação. Não carregam, no entanto, o gosto amargo da decepção e da injustiça, que promovem a mágoa e a frustração. As razões são mais evidentes e fáceis de declarar.

Seja na vida ou na carreira, toda transição apresenta três momentos principais. O primeiro deles é desencadeado pelo evento que se caracteriza como uma sensação de que algo precisa mudar. Há o sentimento de que algo está acabando e demanda mudanças. Surgem a dúvida, o desconforto, a desilusão, a incerteza e o medo do que está por vir. Trata-se apenas de uma sensação pouco clara, incompreendida, pois esta ainda não ganhou significado.

Nessa etapa da transição, o profissional sente que algo precisa mudar, porém não sabe o que deve ser modificado: ele mesmo, o ambiente em que está inserido ou o trabalho que realiza; há uma excitação, uma ansiedade generalizada e, simultaneamente, uma tentativa de abafar, dissimular ou negar o desconforto.

Diante dessa sensação desconfortável, o profissional pode refletir e modificar o que acha que está causando o mal-estar. É comum entender a sensação do início de uma transição como estresse, por isso muitos profissionais optam por tirar férias, em busca de alívio para seus sentimentos nebulosos. Outra reação possível é entender o desconforto como uma questão de falta de qualidade de vida. Neste caso, o profissional decide fazer um *check-up*, ginástica ou regime, porém, mais uma vez não consegue identificar a real causa do incômodo.

Alguns poucos profissionais conseguem perceber que a sensação está de fato associada ao trabalho e procuram ajuda especializada ou decidem conversar com o chefe para tentar melhorar a situação, mesmo que ainda não esteja claro o que precisa ser melhorado. Existem, ainda, aqueles que passam a conversar com a família e com os colegas sobre o que estão sentindo.

Qualquer um deles pode descobrir em algum momento as reais causas do mal-estar e tomar uma atitude que provoque a mudança necessária. Ainda assim, há os que não conseguem perceber a necessidade da mudança e permanecem nessa etapa da transição por muito tempo, ou até que alguém tome alguma providência em seu lugar.

Assim, a primeira etapa da transição envolve a finalização de uma separação que já existia, sua formalização legal e seu conseqüente ritual de afastamento. No caso de uma ruptura na relação de trabalho, o profissional primeiro tem a sensação de desconforto, em seguida separa-se de fato do trabalho e/ou da empresa (por demissão, promoção, transferência, expatriação, fusão, aquisição, entre outros). A seguir, o profissional faz o luto pelas perdas, para somente então passar para a segunda etapa da transição.

O processo de luto envolve o afastamento de um objeto sobre o qual investiu-se o melhor: afeto, conhecimento, experiência, tempo, energia etc. Por isso, a separação é sentida como se parte da pessoa ficasse para trás, junto ao objeto do qual se separou. No afastamento do trabalho, o profissional sente como se parte dele tivesse sido deixada na empresa, seu tempo de dedicação, o esforço empregado, enfim, uma parte de sua vida, uma parte de si próprio. Essa sensação de falta pode gerar tristeza e depressão e, muitas vezes, um sentimento de culpa, quando entendemos a nós mesmos como causadores dessa perda. Paralelamente, o olhar de quem se separa é lançado sobre o que aconteceu em sua vida até então, e sobre os danos causados nele mesmo e em suas outras relações.

O segundo momento de transição se expressa por meio do espaço vazio resultante da separação, anteriormente ocupado pelo objeto do qual a pessoa se separou. Há desamparo e dúvidas quanto ao que fazer e aonde ir, ou seja, é o momento em que se toma consciência de estar

experienciando uma transição – algo terminou e nada foi colocado em seu lugar. É um período intenso em que a pessoa fica no escuro, sentindo dor e um enorme vazio. Saudades do passado que se foi e medo do futuro desconhecido que está por vir. Muitas vezes, tende a negar a dor e o medo e corre imediatamente para o terceiro momento, dando início a novo trabalho ou relacionamento, sem permitir-se o tempo necessário para elaborar e compreender o ocorrido e escolher aonde ir. Quando isso ocorre, a tendência é repetir o passado e os mesmos equívocos, construindo um círculo vicioso em que tudo se repete e nada evolui.

Este momento pode ser representado, por exemplo, por aquele namorado anteriormente mencionado, que, vendo-se solteiro depois da ruptura do relacionamento, parte imediatamente para outra relação afetiva. Mas pode, ainda, equivaler ao indivíduo que precisa ficar um tempo sozinho para rever os acontecimentos passados, chorar as perdas, tentar compreender o que deu errado e pensar em reorganizar a vida longe de sua parceira.

Neste último caso, ao suportar o escuro e usufruir o tempo necessário para perceber o que fazer, acolhendo dúvidas e medos, o indivíduo pode realmente gozar de um período não apenas de transição, mas, principalmente, de efetiva transformação, crescimento e evolução. Para isso, ele precisa revisitar o passado, rever e compreender o trajeto percorrido, identificar os desvios, os sonhos abandonados, as feridas que ficaram, os desejos não satisfeitos, as necessidades não atendidas, as queixas das pessoas próximas, suas próprias queixas, enfim, realizar uma revisão completa da própria vida. Muitas pessoas têm medo de deixar o certo pelo duvidoso, já que, de algum modo, sabem que qualquer transição gera medo e desconforto, mesmo as boas, por isso é de grande valia buscar ajuda e aconselhamento.

No caso da transição profissional, este processo proporcionará à pessoa uma grande oportunidade de perceber os “estados de carreira” percorridos, as transições e os períodos de exceção. Poderá identificar os fatores que motivaram as mudanças de rumo, em que estado ele se encontra no momento, que tipo de chefe precisa e que tipo de chefe ele é. Terá a possibilidade de compreender como sua carreira foi construída

e quais demandas atendeu até aquele momento. Somente então, mais adiante, estará apto a construir um novo projeto, que poderá dar continuidade à carreira erigida até então.

O escuro não precisa ser um momento de desespero e aflição. Não significa estar perdido. A pessoa sabe onde está, apenas desconhece para aonde prosseguir. É possível aproveitar o momento para uma reflexão calma e serena, contemplando a realidade a partir de um vértice diferente. O ritmo interno de cada um deve ser respeitado. Em geral, ele é mais lento do que o ritmo externo e deve ser observado com atenção, sob pena de se agir sem o devido preparo, promovendo novas perdas, ou de sofrer uma intervenção invasiva do meio. Viver esse momento com a profundidade que ele exige propicia grande crescimento. É no segundo momento da transição que o profissional experimenta o “estado de exceção”.

Esclareci a todos os participantes que nos aprofundaríamos neste assunto específico em nosso encontro seguinte.

O terceiro momento do processo é, por sua vez, marcado pela estruturação da nova atividade, do novo início. Tomar a distância necessária para observar o que está ocorrendo e viver as emoções daí provenientes é o primeiro passo para compreender a situação. Reconhecer e dar nome ao que se sente é o segundo.

Em relação à emoção vivenciada, quanto mais ampla e profunda a visão, melhor o conhecimento. A familiaridade com o caminho minimiza o medo em trilhá-lo e, ao mesmo tempo, aumenta o desejo de conhecer novas estradas. Isso também intensifica a oportunidade de aprendizado, favorecendo a construção de novas visões e a análise sobre o direcionamento a seguir. Neste terceiro momento da transição, depois da perda e de uma profunda reflexão, que pode ser muito dolorosa e culminar em um diagnóstico, o profissional estará pronto para definir o caminho a seguir. Assim, ele poderá avaliar as possibilidades, oportunidades e alternativas e fazer o teste de realidade para então escolher conscientemente o caminho que lhe denote menos sofrimento e mais segurança, em função do ganho no autoconhecimento, e da confiança em si mesmo e no meio.

Fabrcio viveu diversas transiões em sua vida profissional. Contudo, trataremos aqui daquela que acompanhei parcialmente no momento em que o conheci.

Logo que terminou o *turnaround* na filial mexicana e retornou ao Brasil, Fabrcio comeou a sentir um desconforto no seu dia a dia de trabalho. A princpio, ele acreditou que a sensao era decorrente da mudana e que sua atuao na rea de projetos especiais na filial do Brasil iria satisfaz-lo.

Dois meses se passaram e o mal-estar se intensificou. Por um lado, ele se sentia importante e grandioso pelo trabalho realizado no Mxico, por outro, parecia sufocado em um ambiente que no aproveitava seu potencial e no qual no havia espao para conquistas e realizaes – o trabalho deixara de ser to desafiador como antes.

Paralelamente, acreditava no discurso de seu chefe sobre a empresa estar aguardando uma oportunidade para aproveitar seus conhecimentos e suas experincias e habilidades. E estava contente por ter voltado ao Brasil como era o desejo de sua famlia. Entao, mesmo desconfortvel, continuou aguentando a situao, na esperana de que a tal oportunidade surgisse. Quando foi convidado para realizar o *start-up* na China, seus olhos brilharam e ressurgiu nele a esperana de realizar um trabalho do tipo e modo que apreciava.

Fabrcio acreditou no entusiasmado convite transmitido pelo seu chefe. Estava certo de que surpreenderia a todos ao enfrentar o desafio, pois estava confiante de que conseguiria realizar o processo e cumprir os prazos e resultados estimados e desejados pela chefia. Nesta poca, ele se sentia extremamente autoconfiante e pronto para as mais rduas tarefas.

Entretanto, depois de aceito o convite, Fabrcio chegou com sua esposa a China e, como j mencionado, percebeu que o desafio seria muito maior do que havia imaginado. Comearam a emergir dificuldades que ele sequer havia considerado. As diferenas culturais foram mais limitadoras do que o previsto. A adaptao de sua esposa tambm foi mais complicada. A relao com os funcionrios contratados era repleta de desconfiana e medo. Desse modo, aos poucos Fabrcio comeou

a perceber que a mudança para a China não aplacava o sentimento de desconforto que carregara consigo desde sua volta do México; pelo contrário, a experiência e o dia a dia lhe causavam desilusões, medos, desconforto e dúvidas maiores e mais prevalentes.

Foi na China que Fabrício percebeu que havia se iludido com a proposta entusiasmada do chefe, que as metas estabelecidas eram mais difíceis de serem atingidas do que ele havia imaginado, que havia na empresa políticas ambíguas, e que, mesmo que se esforçasse muito, seria praticamente impossível atingir os resultados esperados. Conforme o trabalho progredia, Fabrício notava que se distanciava das metas impostas. Eram diversos os fatores internos do negócio que inviabilizavam a execução do plano para o qual havia sido convocado. Eram também variados os fatores externos ao negócio que nem ele e nem seus superiores pareciam ter considerado. Por isso, a sensação de mal-estar crescia exponencialmente, mas Fabrício acreditava que tudo isso era consequência da atividade sob pressão que estava realizando, e se negava a enxergar a situação e a missão impossível para a qual havia sido designado.

Passados dois anos, Fabrício foi demitido sob o pretexto de não ter atingido os resultados esperados para o período. Fato que representava a formalização de uma separação que acontecera há três anos. Foi repatriado. Todos os acontecimentos que envolveram sua demissão despertaram nele sentimentos ambíguos. Foi tomado por grande alívio, mas, ao mesmo tempo, sentiu muita raiva por ter sido manipulado, além de culpa por não ter percebido a situação antecipadamente.

Passou, com muita dor, por todo o processo de separação, pela volta ao Brasil, pela despedida dos colaboradores chineses que acabaram estreitando os laços com ele, pelo acordo rescisório e indenizatório e pela mudança de casa. Sentiu-se humilhado e impotente. Finalizava-se então um ciclo, e, ao mesmo tempo, o primeiro momento da transição.

De volta ao Brasil, Fabrício iniciou comigo um processo de acompanhamento e aconselhamento de carreira. Seu desejo era encontrar novo emprego o mais rápido possível. Amigos e parentes passaram a

solicitá-lo, convidando-o para sociedades, consultorias ou para proferir palestras e cursos específicos que abordavam sua experiência. No afã de se sentir produtivo, Fabrício aceitava de tudo um pouco; assumiu uma sociedade com um cunhado, que precisou ser desfeita meses depois, e que acabou consumido um bom dinheiro. Atendeu a uma empresa que precisava de consultoria. Fez palestras sobre assuntos distintos para públicos que pouco se beneficiariam de sua experiência. Enfim, gastou tempo, energia, afeto, dinheiro em atuações que dificultavam a visão de si mesmo e do que, de fato, estava acontecendo em sua vida.

Depois de muitas sessões, Fabrício começou a perceber que precisava parar para refletir, encontrar a si mesmo e descobrir um foco. No meio de tantas atribuições diferentes, ele não sabia o que realmente queria para seu futuro. Oscilava entre atender ao desejo dos parentes e amigos e responder a anúncios de jornal em busca de emprego. A falta de interesse do mercado de empregos por suas competências o ajudou a ratificar a percepção de que era preciso pensar no que fazer. Foi então que surgiram a insegurança, o medo, o sentimento de solidão, de finitude e de impotência diante de tantas possibilidades e dúvidas.

Fabrício ficou deprimido e vivenciou um “estado de exceção” que durou cerca de seis meses. Até que, finalmente, conseguiu se reorganizar, e, com ajuda, definir que desenvolveria seu próprio projeto de consultoria em gestão de *turnaround*. Era o fim do segundo momento de seu processo de transição.

A partir de sua decisão, com auxílio de consultores especializados, Fabrício desenvolveu sua consultoria e passou a atuar no mercado, com foco, atitude e consciência sobre o que significava aquele trabalho e modelo de relação que havia estabelecido com as empresas. Toda a elaboração de sua consultoria, o desenho do projeto, a construção do plano de negócio e a implantação de seus conceitos passaram a caracterizar o terceiro momento de seu processo transicional.

Neste momento, os participantes do seminário foram apresentados à linha do tempo de Fabrício, e ao modo como estaria demonstrada aquela transição específica e as divisões entre os três momentos do processo.

Antes de terminarmos o seminário, propus uma rodada de perguntas e respostas e de *feedbacks*. O momento foi bastante enriquecido pelos exemplos relatados pelos participantes. O assunto era instigante e estimulava as pessoas a se voltarem para elas mesmas e para suas experiências pessoais e profissionais.

Ficou nítido para mim nesse encontro que quanto mais o diagrama era detalhado, maior era a compreensão dos participantes e a identificação deles com o processo. Eu estava satisfeita com o desenrolar das sessões e sentia que os participantes também. O próximo encontro seria no dia seguinte.

LINHA DO TEMPO DAS CARREIRAS DE FABRÍCIO					
Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
2008	59	Pós-carreira	Nova carreira: realização do sonho	Terceira crise no casamento	Momento decisivo e tenso
2007	58	Maturidade	Nova carreira como consultor, conselheiro, professor	Casamento de Pedro	Preocupação, alegria e esperança
1997	48	Jovem adulto	No mercado	Morte da sogra	Tristeza
1996	47	Jovem adulto	<i>Start-up</i> na China e demissão	Morte do sogro	Tristeza, culpa e solidão
1994	45	Jovem adulto	Projetos especiais no Brasil	Volta para casa	Alívio e sentimento de inutilidade
1993	44	Jovem adulto	<i>Turnaround</i> na fábrica no México	Mudança de país	Desafio, medo
1989	41	Jovem adulto	Diretor comercial	Segunda crise no casamento	Raiva, estresse, tensão
1986	38	Adolescência	Treinamento no exterior	Primeira viagem internacional	Medo, ansiedade, aventura
1985	37	3ª infância	Gerente de desenvolvimento e treinamento	Primeira crise no casamento	Revolta, insegurança, sentimento de impotência
1984	37	Adolescência	No mercado	Compra da primeira casa	Preocupação com a dívida; felicidade

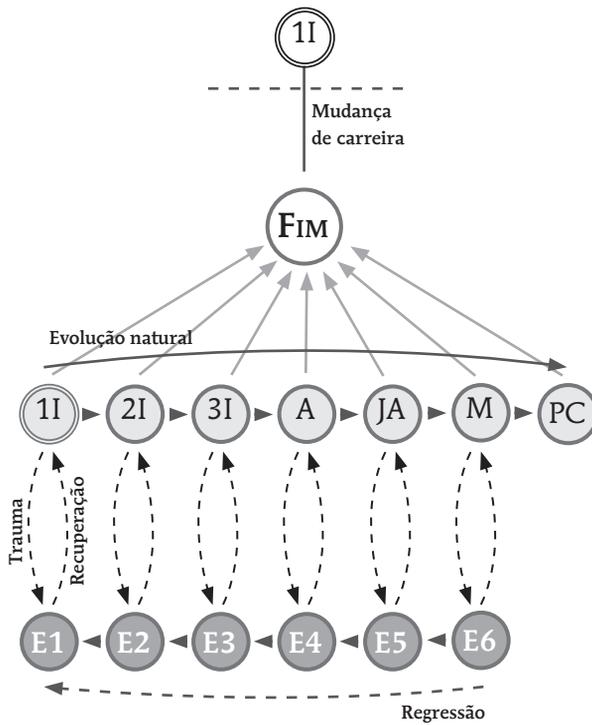
3º MOMENTO

2º MOMENTO

1º MOMENTO



# 9. Os “estados de exceção”



LEGENDA:

1I (de baixo): primeira infância; 2I: segunda infância; 3I: terceira infância;  
A: adolescência; JA: jovem adulto; M: maturidade; PC: pós-carreira;  
1I (de cima): início de nova carreira; E1, E2, E3, E4, E5, E6: estados de exceção.

Estávamos agora reunidos para abordar os “estados de exceção”. Este era um tópico do diagrama ainda pouco explorado e, por isso, gerava dúvidas e curiosidades. Iniciamos o seminário recapitulando o diagrama que contemplava estados de evolução da carreira ligados por transições para a fase seguinte, para o estado final e para o “estado de exceção” correspondente.

Um “estado de exceção” ocorre muitas vezes na intersecção entre a carreira e o ciclo de vida do profissional na organização. Este é limitado e se encerra quando, por alguma razão, a relação de trabalho é interrompida. Tal separação é parte do processo de transição que dará origem ao novo começo, seja em outra empresa ou em uma nova ocupação, e frequentemente levará o profissional a experimentar, por algum tempo, o “estado de exceção” correspondente ao estado de carreira vivenciado.

Como já mencionado anteriormente, o “estado de exceção” aqui estudado é aquele em que há uma condição de sofrimento do profissional, de modo consciente ou não, quando ocorre a interrupção ou modificação temporária na evolução natural de sua carreira por motivo de demissão, aposentadoria, expatriação, transferência e até promoção. Portanto, representa uma parte importante da transição; é a expansão do ponto central daquele que foi descrito como o segundo momento da transição, mais precisamente, o vazio e o escuro. Viver o “estado de exceção”, com tudo o que ele oferece, é dar a si próprio a oportunidade da transformação. Experimentá-lo com paciência e respeito é um exercício de autoconhecimento.

São dois os fatores que diferenciam um “estado de exceção” de outro; o primeiro remete ao “estado de carreira” no qual o profissional se encontra, isto é, às características emocionais associadas a cada fase do desenvolvimento do profissional. O segundo remete às condições em que ele ocorre. Assim, é possível dizer que as regressões são mais comuns nos primeiros “estados de carreira”, e, do ponto de vista emocional, vão se tornando mais raras nos últimos. No entanto, o mesmo não acontece do ponto de vista da realidade do ambiente e das circunstâncias em que a separação ocorre. Quanto melhores as condições

de elaboração emocional, de percepção dos próprios sentimentos e da realidade, e quanto maiores os recursos psíquicos da pessoa, mais eficiente e rápida será sua passagem pelos “estados de exceção”. E, quanto mais saudável e respeitosa for o processo de separação, mais breve será tal passagem; em contrapartida, quando a separação é feita de modo traumático, a tendência à regressão e à longa permanência no “estado de exceção” é maior.

O “estado de exceção” representa a iminência da transformação ou da regressão. Se o profissional compreende e enfrenta o processo, consegue retomar sua vida e, dependendo do quão profundamente ele o faz, pode ascender ao próximo “estado de carreira” em pouco tempo ou se manter no mesmo. Caso contrário, ou seja, dependendo de sua dificuldade em lidar com a situação e consigo próprio, certamente haverá uma regressão a um estado anterior ou a vários estados anteriores.



Retomamos a história da carreira de Fabrício, e então apontei que em sua primeira experiência de demissão, quando trabalhava como gerente de RH e vivenciava a adolescência de carreira, ele experimentou um “estado de exceção” e regrediu para a terceira infância. Foi contratado como gerente de treinamento e desenvolvimento e, depois de apenas alguns meses no novo emprego, voltou a apresentar características

predominantemente de adolescente de carreira. Mais adiante em sua carreira, Fabrício vivenciou novas transições e exceções, porém, não apresentou regressões como acontecera em sua primeira experiência de separação profissional.

O estado que representa o fim da carreira pressupõe uma transição e um “estado de exceção”. Quanto menos o profissional estiver preparado para construir esta etapa da vida, mais complexo e difícil tal processo será. Mas nem sempre é assim. Nos casos de mudança de carreira, em que o estado representante do fim de uma carreira coincide com a primeira infância de uma nova carreira, esta transição é feita praticamente sem sofrimento, e dispensa o “estado de exceção”. Nesses casos o profissional tem uma boa estrutura emocional, pois já vinha, de certa maneira, pavimentando o caminho por onde andaria.

No entanto, nos últimos anos, muitos dos processos de aposentadoria foram feitos de modo abrupto, associados a demissão compulsória, levando as pessoas a entrar rapidamente em “estado de exceção”. Acrescente-se a isso o fato de a sociedade desqualificar aposentados e idosos. A maneira repentina como tudo vem acontecendo, assim como o sentimento de menos valia, gera muito medo e insegurança nesses profissionais, mesmo quando seus recursos financeiros são suficientes para viverem o resto da vida sem trabalhar; mesmo quando seus recursos emocionais são suficientes para lidar com as separações de modo produtivo e positivo. Se, por um lado, isso evidencia a importância do trabalho na vida das pessoas, por outro, demonstra que a maioria delas não se prepara para o momento de separação.

O fato de não se estudar, pensar ou planejar a sequência da própria vida profissional, da carreira ou da nova carreira provoca intensos sentimentos de culpa e desamparo. Nesses casos, os “estados de exceção” tornam-se longos e extremamente dolorosos. Algumas pessoas chegam até a não conseguir decidir o rumo a seguir, e passam a viver um processo de abandono da atividade profissional, em que a ajuda de um especialista torna-se essencial para que se possa voltar a caminhar normalmente.

O fim de uma carreira por motivo de doença também pode levar uma pessoa ao “estado de exceção”, principalmente quando tais males estão

associados ao trabalho. Estas condições são desencadeadas em algumas pessoas que vivem em ambiente ou situação de trabalho inadequados.

As pessoas que entram em contato com o próprio sofrimento e se percebem doentes vivem necessariamente um “estado de exceção”. As doenças psíquicas associadas ao trabalho podem ser temporárias e desaparecer com a mudança de emprego ou com um acompanhamento especializado que as detecte e as trate. No entanto, elas podem se agravar e, inclusive, tornar-se evidentes aos outros, provocando uma demissão. Muitas vezes, a pessoa não sabe que está doente e/ou não percebe seu comportamento inadequado.

Seja qual for o caminho tomado para amenizar a “doença”, este envolve uma transição. O “estado de exceção” é o momento em que nos encontramos em uma zona neutra, é o estado intermediário entre um processo que terminou e o novo começo. Para viver esse estado com todos os benefícios que ele oferece, apesar do sofrimento, e para sair dessa zona neutra, a pessoa precisa sentir e refletir. Sentir para perceber-se a si mesma, para aprender como é e como opera em sua relação consigo e com os outros.

É importante refletir de modo consistente sobre a própria história de vida e carreira, identificando os aprendizados e as competências desenvolvidas e os recursos adquiridos, para que se possa planejar o próximo passo; investir em uma nova atividade profissional. É fundamental pensar sobre os “estados de carreira” vivenciados, sobre como foi a trajetória, sobre a experiência vivenciada em outros “estados de exceção”, e como lidamos com eles.

Conforme o ser humano se permite sentir e fazer tal reflexão ou tem ajuda para passar por esse processo, ele começa a perceber suas realizações, os recursos que pode utilizar, as competências que desenvolveu e a partir daí consegue resgatar sua autoestima, o desejo de investir energia e afeto em outro trabalho e adquirir melhor compreensão do que pode utilizar na próxima etapa da vida, seja em relação a uma nova carreira, ou no sentido de redesenhar a carreira anterior.

De início este processo poderá parecer tão aterrorizante que o fará parar e retornar ao estado anterior, desistir e desejar repetir o que já é

conhecido. Mas se a pessoa for boa parceira e conseguir instruir a si mesma, se conseguir buscar a ajuda de que precisa para fazer a travessia, deixará de ver apenas as perdas, o perigo, o risco, e, então, poderá desfrutar o prazer de conhecer o novo, de reconhecer suas possibilidades, suas forças e fragilidades e dar mais um passo em direção ao futuro planejado.

Mais uma vez retomei a experiência de transição de Fabrício que fora relatada no encontro anterior. Seu período de transição fora bastante longo. O segundo momento de seu processo durou cerca de um ano, e, durante a metade desse período, ele se manteve em “estado de exceção”. Fabrício estava no mercado e percebeu que precisava mudar. Tal percepção estava embasada em sentimentos como a confusão, a dúvida, a euforia e o desconforto, que foram ratificados pela mensagem que a realidade do mercado transmitia: “Nesse momento não há espaço para profissionais com a sua competência no mercado de trabalho”. Quando Fabrício caiu em si, ficou deprimido e então iniciou seu “estado de exceção”.

A depressão já existia, mas estava representada na forma da mania. No momento em que se percebeu sozinho no mercado, Fabrício mostrou o lado melancólico de sua depressão, e pediu que sua esposa desmarcasse todos os compromissos que havia assumido para os dias seguintes. Desligou o celular, pois não queria falar com ninguém. Nas sessões que realizamos juntos, ele pouco falava. Parecia bastante triste, como alguém que se permite, pela primeira vez, sentir-se só diante da falta do ente querido que havia partido. Passadas duas semanas, Fabrício pôde chorar a própria solidão diante da separação profissional. Eu sabia que ele estava em processo de luto pela perda da parte de si mesmo que acreditava ter deixado para trás com o emprego que havia perdido.

Fabrício chorava uma desilusão: “Não entendo como pude ser tão tolo” – repetia ele, entre os momentos em que silenciava o choro. Uma de suas expressões mais marcantes: “Sinto-me como um barco de papel à deriva, em um lago sujo, prestes a desmanchar sob as gotas de chuva”. Ele vivia o vazio, o escuro e a sensação de estar no meio do nada e de

poder simplesmente deixar de existir a qualquer momento. Uma sensação de finitude, de pequenez e de insignificância.

Em outra sessão, mencionou um sonho em que o barco de papel, todo encharcado, conseguia se enroscar em um galho velho à beira do lago e, por sorte, não afundar, até que o sol do dia seguinte o fizesse, aos poucos, secar e recuperar sua forma e estrutura. O sonho de Fabrício revelava não apenas a esperança de prolongar a trajetória ao fim, mas a possibilidade de uma saída para o momento vivido. A partir daí, pudemos rever e resgatar sua história de vida e carreira, identificar vocações, interesses, experiências, habilidades, conhecimentos e construir sua linha do tempo.

Esta parte do processo permitiu que identificássemos o fio condutor da carreira de Fabrício e nos ajudou a conversar sobre seus interesses e desejos para o futuro. Foram doze meses de acompanhamento, desde o desligamento da filial chinesa até a definição de qual caminho seguir. Fabrício listou cerca de quinze atividades de trabalho que poderia realizar. Algumas foram descartadas facilmente, outras, no entanto, foram estudadas, analisadas e reanalisadas até que ele se sentisse seguro em deixá-las para trás. Por vários e diferentes motivos, e como já explicado anteriormente, Fabrício optou por desenvolver uma consultoria em gestão de *turnaround*. Entre eles, devo destacar o desejo de manter um relacionamento direto com a rotina corporativa, com sua experiência e competência no assunto e com sua ampla rede de contatos e referências.

Para tomar essa decisão, Fabrício precisou renunciar e abrir mão de outros projetos que haviam surgido durante nossas conversas. Alguns deles representavam interesses e vocações bem distintos dos que estavam envolvidos na opção da consultoria. Ainda assim, mesmo consciente desse aspecto, Fabrício optou por seguir em frente como consultor, palestrante e professor, com foco em gestão de mudanças e *turnaround*. Encerrava-se, portanto, o “estado de exceção” e começava o terceiro momento da transição, em que seu projeto seria estruturado e implantado.

As competências necessárias para se viver um “estado de exceção” de maneira produtiva e construtiva são muito diferentes daquelas exigidas para a atuação no mundo corporativo. Ou seja, enquanto

neste o profissional precisa decidir com rapidez, ter resposta e explicação para tudo, antecipar-se ao futuro, controlar e comandar, no “estado de exceção” o que efetivamente irá ajudá-lo é ter paciência, tolerar o desconhecido, a dúvida e a angústia do não saber; obedecer a seu próprio ritmo, aguardar até que um estímulo ou um sinal do meio ambiente ou de seu próprio psiquismo aponte o caminho a seguir; aceitar que não se tem o controle sobre o que irá ocorrer, curvar-se diante das realidades interna e externa, e ter flexibilidade e sabedoria para reconhecê-las.

No final daquele seminário, propus uma atividade de introspecção durante a qual cada participante deveria buscar na memória suas experiências de mudança e transformação, tanto na vida profissional como na pessoal. Passados alguns minutos, um deles abriu grande sorriso e disse: “mudar é bom”, como quem tivesse retomado uma boa experiência. Notei que outra participante enxugava discretamente as lágrimas. Talvez tivesse se lembrado do recente falecimento de seu pai e de todas as consequências daquele evento.

Quanto aos demais, alguns pareciam ter suas escolhas ratificadas, e isso os deixava confiantes. Outros pareciam ansiosos para realizar uma mudança, um processo único de transformação que poderia levá-los a uma condição de maior realização profissional. Um terceiro grupo ainda parecia angustiado, silencioso e com medo de se mover em qualquer direção. Todos se despediram como de costume.

## LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO

Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1960	13	1ª infância	Comércio da família no interior do estado	Presenteia a mãe	Alegria em retribuir o carinho
1965	18	1ª infância	Início da faculdade	Conhece Bia - namoro	Insegurança e contentamento; sentimento de pertencer
1967	20	1ª infância	Professor em escola técnica	Noivado	Medo e alegria
1970	23	2ª infância	Estágio em empresa multinacional	Casamento	Dois inícios
1971	24	3ª infância	<i>Trainee</i> e efetivação como instrutor	Quebra a perna	Raiva e tensão; ter de parar; mudar o ritmo
1972	25	Adolescência	Novo cargo em RH	Nascimento de Pedro	Grande alegria; recompensa
1977	30	Adolescência	Gerência da área de RH	Perda de um amigo importante	Profunda tristeza e indignação; medo do futuro; perdas
1983	36	Adolescência	Demissão	Nascimento de Laura	Grande alegria, medo do futuro e desamparo
1984	37	Adolescência	No mercado	Compra da primeira casa	Preocupação com a dívida; felicidade
1985	37	3ª infância	Gerente de desenvolvimento e treinamento	Primeira crise no casamento	Revolta, insegurança, sentimento de impotência

LINHA DO TEMPO DAS CARRERAS DE FABRÍCIO					
Ano	Idade	Estado de carreira	Evento-chave profissional	Evento-chave pessoal	Observações
1986	38	Adolescência	Treinamento no exterior	Primeira viagem internacional	Medo, ansiedade, aventura
1989	41	Jovem adulto	Diretor comercial	Segunda crise no casamento	Raiva, estresse, tensão
1993	44	Jovem adulto	<i>Turnaround</i> na fábrica no México	Mudança de país	Desafio, medo
1994	45	Jovem adulto	Projetos especiais no Brasil	Volta para casa	Alívio e sentimento de inutilidade
1996	47	Jovem adulto	<i>Start-up</i> na China e demissão	Morte do sogro	Tristeza, culpa e solidão
1997	48	Jovem adulto	No mercado	Morte da sogra	Tristeza
2007	58	Maturidade	Nova carreira como consultor, conselheiro, professor	Casamento de Pedro	Preocupação, alegria e esperança
2008	59	Pós-carreira	Nova carreira: realização do sonho	Terceira crise no casamento	Momento decisivo e tenso
2010	62				

## 10. A construção da carreira

Os seminários recomeçaram cerca de uma semana mais tarde. O assunto daquela sessão seria a construção da carreira. Antes de começar a tratar do tema, um dos participantes resolveu contar uma experiência de transição e de permanência em “estado de exceção”.

– Alguns anos atrás passei por uma grande experiência de transição. Trabalhei em uma empresa de eletrônicos por quinze anos. Destes, os últimos cinco foram de estranhamento, desconforto e mau humor. No começo, achei que minha sensação dizia respeito às mudanças ocorridas na própria empresa, e elenquei a ela possíveis causas para minha insatisfação. Foi apenas no último ano, depois de ter tentado diversas “soluções” para aplacar minha angústia, que percebi que o “problema” era eu. O trabalho já não me satisfazia mais porque, de algum modo, eu havia mudado. Aquilo já não era suficiente para mim. Evidentemente os outros perceberam antes de mim que eu já não desempenhava meu trabalho como no começo e, por isso, acordamos minha saída da empresa. Mesmo consciente de que aquilo era necessário, mesmo de pleno acordo com a separação, sofri muito. Eu não imaginava que a falta do trabalho pudesse causar tamanho impacto sobre mim. Eu tinha planos sobre o que fazer a seguir. Mas não consegui executar absolutamente nada nos

dois primeiros meses depois de minha saída da empresa. Na primeira semana senti uma mescla de alívio, euforia, medo e contentamento. Fui visitar amigos que eu não via há muito tempo e resolvi assuntos da casa que estavam pendentes, como se eu estivesse me preparando para o que viria. Terminadas as tarefas externas de organização, tive um sentimento ambivalente: ao mesmo tempo em que fui tomado por enorme contentamento, senti-me envolvido por uma gigantesca solidão. Era como um bebê desamparado, nadando em um oceano gelado e infinito à procura da mãe. Foram dias de angústia, agonia e inúmeras tentativas de desvendar a situação, até que finalmente consegui sentir meus pés no chão e perceber que estava em mim a mãe que eu tanto procurava. A partir disso, retomei meu projeto e comecei a pesquisar e a refletir muito sobre ele, até definir que seria viável e que era exatamente aquilo o que eu desejava. Abri uma franquia de artigos esportivos. Foi uma experiência enriquecedora e, durante alguns anos, fui um franqueado feliz, até que comecei a me sentir mal novamente. Contudo, antes de deixar as coisas piorarem, identifiquei a dificuldade e vendi minha loja. Mais uma vez me senti como um bebê no infinito oceano. Depois disso, trabalhei como consultor para empreendedores que queriam montar franquias e negócios próprios. Hoje estou aqui, mas amanhã pode ser que meus interesses mudem novamente e eu siga outro caminho.

Aproveitei aquele exemplo para explicar que retomariamos o episódio do nascimento do bebê para comentar o desenvolvimento profissional. A carreira é exatamente o caminho profissional percorrido e a percorrer, construído ao longo da vida, com todas as curvas, voltas, desvios e paradas que precisam ser feitas.

Para crescer com saúde, o bebê precisa de um espaço especial em que predomine a confiança que ele precisa para ser e estar; em que o medo do desconhecido e de seus sentimentos seja minimizado a ponto de permitir as experiências de ilusão-desilusão e do brincar. A mãe é quem cria este ambiente em que ambos, o bebê e ela, experimentam o prazer de conhecer um ao outro. A mãe prepara o terreno em que

o bebê se desenvolverá. Seu desenvolvimento ocorrerá independentemente da mãe, pois faz parte de uma qualidade inata do ser vivo; da mesma maneira que a planta crescerá se preparado o terreno para a semente, e tão mais forte e saudável será quanto melhor lhes forem o terreno e a rega proporcionados.

Este é o papel da mãe no desenvolvimento de seu bebê. Perguntei aos participantes se esse também não seria o papel do chefe ou do clínico de carreira na vida de um profissional. Caberia ao clínico de carreira criar, para o profissional orientado, o terreno propício para que ele se desenvolva e descubra por si mesmo o caminho a seguir?



Mais do que conhecimentos técnicos e metodológicos para traçar perfis, definir projetos e indicar os passos a serem seguidos, os orientadores de carreira precisam desenvolver características do *holding* materno.\* Só assim estarão aptos a criar o espaço transicional necessário ao crescimento de seus orientandos, acompanhando-os no desafio de identificar o caminho a seguir.

\* Todos os cuidados que a mãe dispensa ao bebê. (N.E.)

Parece um tanto pretensioso dizer a um adulto o que ele deve fazer de sua vida, ou até esperar que ele faça o que você considera o melhor para ele. Como saber o que é o melhor para o outro quando sequer sabemos o que é melhor para nós mesmos? Os participantes coletaram as interrogações, mas não se manifestaram, continuaram atentos em um misto de reflexão e curiosidade sobre o assunto.

Em meu método de trabalho, ao manter-me no “escuro” junto ao orientando, esperando com paciência o que está por vir, crio o espaço e as condições necessárias para que ele descubra o que está em seu íntimo. Então posso ajudá-lo a compreender e nomear seus sentimentos e decidir se seguirá ou não o caminho. Se a confiança superar o medo do que está por vir, ele irá em frente. Resta ao chefe ou clínico de carreira acompanhar o crescimento do orientando, fornecendo a ele o apoio necessário para que enfrente a empreitada e suporte a inevitável dor de crescer, um processo que culmina no transformar-se em orientador de si mesmo.

Quanto melhor o terreno em que a carreira se desenvolver, assim como os professores, os orientadores, os chefes e a identidade psíquica do profissional em desenvolvimento, maiores serão as possibilidades de crescimento saudável e maior a chance de o profissional construir uma carreira compatível com a sua vocação.

Ao estudar o caso de Fabrício, é fácil perceber que sua carreira teve diversos momentos de aproximação e afastamento em relação ao seu fio condutor. Mesmo com desvios e pausas, ele conseguiu, aos poucos, encontrar áreas de atuação mais condizentes com o que era importante em cada momento de sua vida, até chegar à situação em que pôde atender às necessidades que havia deixado de lado durante sua longa trajetória.

Se tentarmos observar a carreira de Fabrício do alto, a partir de uma perspectiva panorâmica, veremos que o início de seu percurso foi pausado pela necessidade de um trabalho e renda. Aos 13 anos, as escolhas são incertas porque geralmente ainda não estão claros para o indivíduo quais são seus interesses e suas vocações. O fato de deixar o emprego no mercado e partir para a escola representou para Fabrício a tentativa de realizar um trabalho mais condizente com os conhecimentos

que adquiriria na faculdade. Tal experiência o fez perceber que lecionar era uma atividade que lhe proporcionava grande prazer, para a qual ele apresentava facilidade e pela qual desenvolveu cada vez mais interesse.

A decisão de partir para um estágio em uma multinacional foi orientada pela necessidade de cumprir com a exigência de concluir o curso superior, somada à ambição de “subir na vida” e à curiosidade relacionada a experimentar na prática os conhecimentos obtidos na faculdade. Sua permanência no mundo corporativo estava ligada à ambição, à necessidade de proporcionar recursos financeiros à família que formava na época e ao desafio de se tornar um executivo e o “primeiro homem” do negócio. Quando foi demitido pela primeira vez, nem passou por sua cabeça a possibilidade de seguir outros caminhos, que não o de outro emprego formal no mundo corporativo. Por isso, passou à segunda empresa multinacional e nela se submeteu a todo tipo de funções, desafios e propostas em nome do seu desejo de vencer etapas, ganhar status, poder e dinheiro.

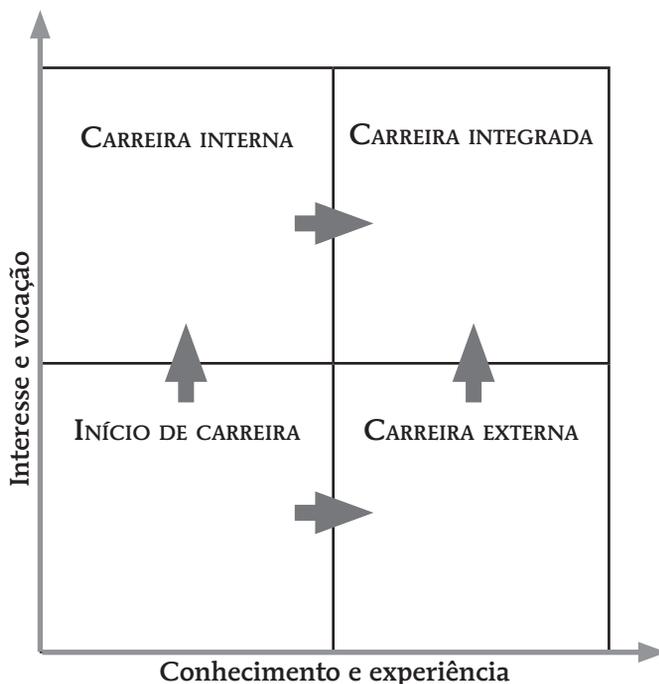
O que fez Fabrício parar, refletir e resgatar outros interesses e valores pessoais foi sua saída dessa empresa, a qual aconteceu carregada de desilusões, assim como sua percepção diante dos fatos, da avaliação de toda sua vida e carreira, do posicionamento de sua esposa diante da situação, entre outros. A necessidade de mudança era iminente aos olhos de todos; Fabrício foi o último a identificá-la porque só conseguia enxergá-la parcialmente, uma vez que se encontrava envolvido pela situação.

Neste momento de sua vida, resgatou sua habilidade como professor e partiu para uma atuação mais independente e de acordo com essa outra parte de si que havia abandonado no início da carreira. Quando decidiu criar avestruzes, como um *hobby*, já tentava de algum modo dar vazão às antigas paixões de mexer com a terra e manter contato mais íntimo com a natureza. Naquele momento, resgatava aspectos de sua infância no interior, quando sua família vivia na roça. Profissionalizar sua criação de avestruzes foi mais um passo nessa direção.

Ao observar a construção e o desenvolvimento de inúmeras carreiras, é possível entender que elas podem ser estruturadas de três maneiras:

- do ponto de vista da realidade externa: construída de acordo com as necessidades familiares, sociais e os estímulos do mercado (carreira externa);
- do ponto de vista da realidade interna: construída de acordo com os valores, as vocações e as necessidades individuais (carreira interna);
- do ponto de vista integrado: unindo a vocação à necessidade do mercado (carreira integrada).

### GRÁFICO DE INTEGRAÇÃO DE CARREIRAS



Construir a carreira é tarefa absolutamente individual e pessoal, embora isso seja influenciado pelos estímulos econômicos, sociais, culturais e familiares. Trata-se de fazer escolhas e responder por elas; de viver e, como diz o poeta, “afinar o instrumento de dentro para fora, de fora para dentro, a toda hora, a todo momento”.\*

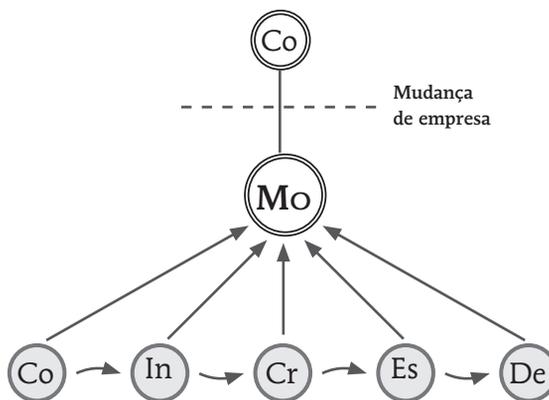
A carreira está e sempre esteve nas mãos de cada um de nós, revelando inexoravelmente nossa personalidade e história, ainda que não

\* A autora se refere à composição *Serra do luar*, de Walter Pinheiro. (N.E.)

tenhamos consciência disso. As trajetórias passada e presente revelam nosso jeito de ser, nossa própria realidade subjetiva, nossa maneira de lidar com a realidade objetiva e que envolve os processos de transição-transformação que vivenciamos. Já a carreira futura, desejada, traz à tona nossos sonhos e potencialidades.

Paralelo à carreira do profissional, existem os chamados ciclos de vida na organização. O desenvolvimento do profissional em uma empresa se limita a cargos, políticas internas, normas e regulamentos; pressupõe uma trajetória com início, meio e fim. Independentemente de ser uma carreira técnica ou executiva, as posições estão distribuídas de forma linear ou em “y”, e se encerram quando o profissional atinge a posição mais elevada que consegue alcançar ou quando, por alguma razão, a relação de trabalho é interrompida.

São seis os estados de crescimento, sendo o primeiro o da contratação. O segundo é a integração, um estado de aprendizado, familiarização e compreensão da nova cultura organizacional e do negócio. O terceiro prevê o crescimento e o ápice do desenvolvimento do profissional naquela organização. Este é seguido por um outro em que ele se mantém em um patamar de conforto e estabilidade. No quinto, ele vivencia a experiência de declínio, e, no sexto, a morte, que ocorre com o desligamento entre profissional e organização. Esse



LEGENDA:

Co (de baixo): contratação; In: integração; Cr: crescimento; Es: estabilização;  
De: declínio; Mo: morte; Co (de cima): início do ciclo em nova organização.

desligamento revela a transição que dará origem a um novo começar, em outra empresa ou outra ocupação.

Nos últimos anos, os ciclos de carreira dentro das organizações têm se mostrado mais curtos, bem como os períodos neles contidos. Em particular, o período que envolve o patamar de conforto tem se tornado cada vez mais raro. Os ciclos permanecem e duram enquanto o profissional mantém uma atitude positiva e contribui efetivamente para os resultados da empresa. Um ciclo de carreira pode terminar prematuramente ou de maneira abrupta em função de alguns aspectos, como fusões, aquisições ou mudanças de comando.

Atualmente, as organizações estabelecem, também, a longevidade da carreira de seus colaboradores; elas estipulam um prazo para a aposentadoria do profissional. Essa política de afastamento formal impulsiona o pós-carreira, que pode conduzir o profissional a uma nova carreira ou a atividades autoempresariadas, por meio da utilização dos conhecimentos adquiridos ao longo da própria experiência. Este foi exatamente o caso do Fabrício.

São três os objetivos das organizações em relação aos profissionais que nela atuam:

1. Acelerar as transições de estado para que o profissional cresça a uma velocidade mais rápida;
2. Manter o profissional no estado de crescimento, o que garante à empresa maior produtividade;
3. Reduzir o estado de estabilização do colaborador e identificar o início de seu declínio para encurtar a duração de seus dois últimos estados, pois são desinteressantes para a empresa e envolvem altos custos para a organização.

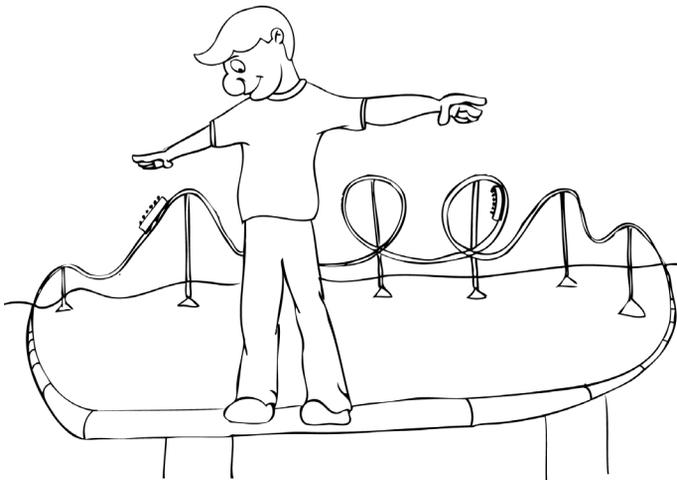
Independentemente do estado de evolução da carreira em que o profissional se encontra, seu objetivo deve ser, idealmente, o de melhor utilizar os ciclos na organização para promover a evolução natural de sua carreira. Esta ocorrerá de maneira mais rápida e consistente com a vivência do estado de crescimento na organização, que constitui a

condição mais produtiva para o profissional e para a empresa. Observar os próprios sinais de estabilidade e declínio torna-se condição essencial para o crescimento e a possibilidade de mudança de organização. Caso contrário, a evolução da carreira sofrerá paralisia e alienação, o que manterá o profissional no mesmo estado de carreira até que alguma medida seja tomada – promoção, transferência ou demissão.

Um dos participantes sugeriu que o grupo associasse as seis fases de ciclo de vida dentro da organização à experiência de Fabrício, quando trabalhou na segunda multinacional. Todos concordaram e juntos fizemos tal associação.

1. CONTRATAÇÃO: como gerente de treinamento e desenvolvimento (1985);
2. APRENDIZADO: treinamento no exterior (1985 a 1986);
3. CRESCIMENTO E ÁPICE: diretor comercial e realização do *turnaround* no México (1986 a 1993);
4. PATAMAR DE CONFORTO E ESTABILIDADE: projetos especiais no Brasil e início do *start-up* na China (1994 a 1995);
5. DECLÍNIO: *start-up* na China (1996 a 1997);
6. MORTE: demissão e retorno ao Brasil (1997).

Encerramos nosso encontro com a apresentação de uma charge que caracterizava bem a associação entre a carreira de um profissional e o ciclo de vida dele dentro de uma organização.



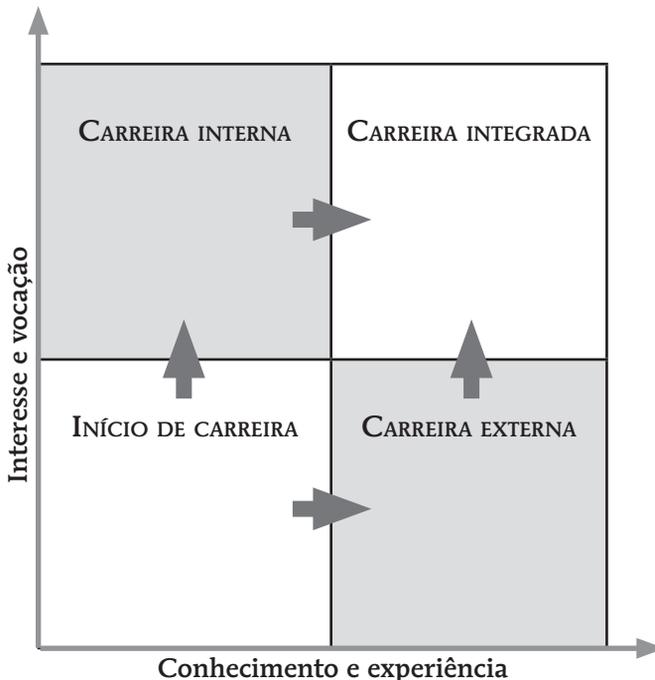
Todos sorriram ao ver o desenho e tiveram ratificada ali a compreensão dos assuntos discutidos naquele dia. Para o seminário seguinte, nossa proposta era aprofundar os conhecimentos sobre os conceitos de carreira interna e externa.

# 11. As carreiras interna e externa

Novamente voltamos a nos reunir para tratar das carreiras interna e externa. Antes de introduzir o assunto, decidi mostrar novamente o gráfico de carreiras que continha as carreiras interna, externa e integrada.

Pedi aos participantes que dissessem o que o gráfico sugeria, e eles passaram a tecer comentários sobre o que entendiam por cada um dos tipos de carreira. Quando mencionaram novamente a carreira interna, embarquei com eles no assunto.

**GRÁFICO DE INTEGRAÇÃO DE CARREIRAS**



## CARREIRA INTERNA

A carreira interna é o caminho elaborado no contato com a realidade subjetiva. Esta se realiza entre sonhos, desejos e projetos mais íntimos que, por vezes, não temos coragem de confessar nem para nós mesmos, mas que, sem perceber, nos conduzem, dirigem nossa vida por estradas desconhecidas e tortuosas, exigindo atenção e consideração. A carreira interna se mostra em nossos interesses sociais, culturais, *hobbies* e nas tarefas que gostamos de realizar nos períodos em que não estamos “trabalhando”.

Na sociedade ocidental, a ideia de trabalho parece não poder estar associada a algo interessante e envolvente, do qual gostemos muito. Fomos criados de modo a ver o trabalho associado a esforço, sacrifício e luta, e não àquilo que traz alegria, satisfação e sentimento de realização.

A carreira interna se constrói na vigência de experiências prazerosas que incluem o montar, o desmanchar e o reconstruir. É como o brincar, que forma a identidade psíquica e propicia a transição entre as realidades interna e externa das pessoas, trazendo em si a descoberta de como as coisas são feitas, a aquisição de conhecimentos e a capacidade de compartilhar. A carreira interna é elaborada e evolui no espaço criativo da relação íntima com nossos sentimentos e emoções, potencializada inicialmente pelo *holding* materno e, posteriormente, pelas relações que construímos de amizade e amor.

A carreira interna oferece respostas às necessidades interiores e aos valores e princípios familiares. Existe de fato, mas nem sempre tem o direito de emergir. Faz parte do inconsciente, habita nosso íntimo, ainda que sem nome nem permissão para “ser”. Muitas vezes não autorizamos que a carreira interna aflore, pois estamos presos a convicções próprias, de nossos pais e amigos. O que desejamos não é lucrativo, não “dá dinheiro”, e parece estar fadado a um futuro improvável, longínquo, e que sempre será postergado.

Perguntei aos presentes qual seria a carreira interna de Fabrício, caso discutido desde o nosso segundo encontro. Um deles mencionou que acreditava que Fabrício tinha vocação para lidar com pessoas. Outro

lembrou que, em um dado momento, foi mencionado o interesse dele por assuntos ligados à terra e à natureza. Uma das participantes disse ter entendido que Fabrício gostava muito de ensinar.

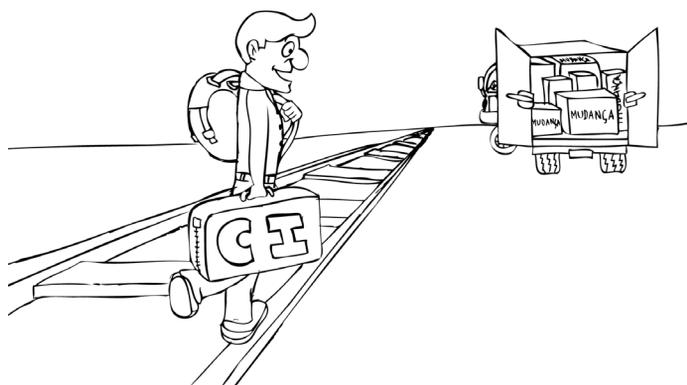
Todos estavam certos. Citaram os principais pontos que ajudavam a montar o quebra-cabeça da carreira interna de Fabrício. Então, perguntei-lhes como uma pessoa descobre qual é sua carreira interna. Em seguida, expliquei que muitos dos profissionais que eu atendia me faziam esta mesma pergunta.

Uma das participantes que ainda não havia se manifestado revelou que bastava olhar para si mesmo e listar o que gostava de fazer. Completei com a resposta que costumo dar aos próprios executivos: “Para descobrir sua carreira interna, é preciso voltar-se para dentro, resgatar sua história, descobrir quais atividades você desempenhava com facilidade, aquelas para as quais você sempre era chamado a ajudar. É preciso entrar em contato consigo e procurar o que lhe dá prazer atualmente. O que você gosta de fazer e faz com vontade e facilidade”.

Percebi que todos ficaram muito atentos ao que eu dizia e registravam o que havia sido levantado. Segui esclarecendo que a carreira interna é sinuosa e aproveita cada pequeno espaço para reaparecer e exigir atenção. A carreira interna envolve as múltiplas vocações, os interesses e as habilidades de uma pessoa, que, se integrados à sua carreira externa, poderão potencializar experiências de autorrealização e satisfação pessoal e traduzir-se em melhor qualidade de vida e melhores resultados. Em consequência, pode se transformar em melhor relação custo-benefício e em perspectivas de ganho financeiro.

Um participante solicitou que eu desse um exemplo mais didático. Seu pedido ratificava a dificuldade que a maioria das pessoas tem de olhar para dentro de si e aperfeiçoar o autoconhecimento. Decidi dar o exemplo dos artistas e desportistas que exercem atividades profissionais que requerem intensa dedicação – se a pessoa não gosta daquilo, não conseguirá dedicar-se o suficiente para se profissionalizar; é preciso que haja propensão e facilidade, ou seja, vocação para realizar uma determinada atividade, caso contrário a carreira profissional ficará estagnada.

Para descobrir ou resgatar a carreira interna, é preciso desenvolver o autoconhecimento, realizar uma investigação sincera e verdadeira, perceber a importância de se deixar ser quem realmente é. Decidi mencionar o caso de algumas pessoas famosas, muito exigidas pela realidade externa, pelos outros, e que, por vezes, perdem-se de si por simplesmente não conseguirem ser elas mesmas, mas aquilo que o público deseja que elas sejam. O assédio da mídia seduz, e tais celebridades podem se deixar levar pela fama. Porém, o distanciamento em relação ao próprio eu causa, mais cedo ou mais tarde, mal-estar suficiente para estimular uma reflexão mais profunda. A partir daí, resgata-se a capacidade de pensar e de não se deixar transformar em massa de manobra.



Um dos participantes pediu a palavra e disse que o exemplo de artistas e esportistas famosos era muito característico e fácil de entender; completou dizendo que seu *hobby* era estudar vários idiomas e que sua dúvida era se isso poderia ser parte de sua carreira interna. Expliquei que sim. E levantei um ponto importante: falar diversos idiomas é uma demanda do mercado, uma demanda externa. Porém, é relevante esclarecer que o fato de esta ser uma exigência externa não exclui a possibilidade de também ser uma demanda interna. Da mesma maneira, existem pessoas que fazem MBA's porque querem aprender, mas entendem que é importante para seu momento profissional, embora

não enfrentem pressão externa do mercado ou da empresa em que trabalham para a participação nesse tipo de curso.

Minha resposta ao questionamento daquele participante introduziu o tópico da carreira externa.

## **CARREIRA EXTERNA**

A carreira externa fala do desejo do outro, e do lugar que este ocupa na vida de cada um. Evidencia a necessidade que a pessoa tem de agradar e atender aos estímulos de pais, avós, familiares e, posteriormente, professores, colegas, chefes e até personalidades da mídia.

Um dos participantes contou o caso de um homem que tanto queria atender às expectativas e aos desejos de sua família que apenas depois de “velho” conseguiu rever suas escolhas. O caso envolvia um rapaz que desde muito jovem fora requisitado pela família para participar dos negócios que envolviam fábricas de dispositivos eletrônicos. O fato é que ele gostava muito de pintura e desenhos e desejava estudar arquitetura. Na época do vestibular, a mãe parecia compreender a angústia do filho, mas não quis contrariar a opinião do marido que insistia que o jovem deveria estudar administração.

O rapaz ficou muito dividido; a pressão do pai era grande, sabia que a mãe também ficaria feliz se ele atendesse ao desejo da família de dar continuidade aos negócios. Acabou por fazer o curso de administração de empresas, e conforme o tempo passava, envolvia-se cada vez mais nos negócios da família ao lado do pai. O rapaz entendia a expectativa em relação a ele e muito se esforçava para seguir aquele caminho que, de algum modo, lhe era imposto.

O tempo passou, ele assumiu o comando de uma das fábricas, mas o fazia com muito sofrimento pessoal, e não se dava conta de que o mal-estar estava relacionado ao “abandono” de sua carreira interna. Quando completou 58 anos, depois de ter se divorciado e os filhos criados, percebeu que estava infeliz com o trabalho e com as escolhas feitas. Com o pai ainda vivo e no comando geral dos negócios, o homem

demonstrava profundo sofrimento, sem saber se deveria continuar na empresa como havia feito durante toda a vida ou se ainda seria possível resgatar seu contato com a pintura, o desenho e a arquitetura.

Aproveitei para comparar o exemplo com a história de Fabrício, que também apresentava sinais claros de que houvera o atendimento ao desejo dos outros e às demandas do mercado. Assim como o homem da pintura, Fabrício também começou sua carreira atendendo ao desejo de sua família, por isso foi trabalhar no mercadinho do tio. A opção pelo curso de engenharia foi influenciada pelo mercado que, em 1965, precisava de engenheiros e divulgava os altos salários para quem tivesse tal formação, bem como a existência de muitas vagas e campo de atuação. Era como um grande *slogan*: “Faça engenharia que seu futuro estará garantido!” Trabalhar em grandes empresas e permanecer como empregado mostrava que Fabrício ambicionava tornar-se presidente, como incentivado na época.

Em geral, as carreiras externas são construídas em função das demandas do mercado, e impulsionadas por processos econômicos e socioculturais em andamento no período da formação escolar do indivíduo. Resultam de fenômenos da “moda”, de “ondas de carreiras”, originadas a partir das exigências da realidade externa. Exatamente como no caso de Fabrício.

Mencionei os exemplos das ondas de engenheiros (década de 1960); de administradores, economistas e financeiros (décadas de 1970 e 1980); de tecnologia e telecomunicações (anos 1980 e 1990) e, posteriormente, de marketing e gestão de negócios e de pessoas.

As ondas de mercado se referem às profissões que, em determinado período, apresentam carência no mercado e, segundo a lei da oferta e da procura, acabam momentaneamente remunerando melhor, além de propiciar rápida e fácil colocação e recolocação em época de escassez de empregos. Outro efeito da onda é revestir a área em evidência com uma aura de status, o que exerce certo fascínio sobre as pessoas.

Nas últimas décadas, a formação universitária não tem se mostrado suficiente para dar conta do desejo de status e de poder acalentado pelos jovens e por suas famílias. O mundo do trabalho requer outras

titulações e as novas demandas do ambiente global passaram a determinar a construção de carreiras mais complexas. Proliferaram, assim, os cursos de MBA com ênfase em diferentes áreas – finanças, marketing, gestão empresarial etc. Muitas vezes realizados no exterior, em outro idioma, tais programas exigem proficiência em línguas – o que, aliás, tornou-se mais um requisito fundamental diante da internacionalização dos negócios.

No início do milênio, a pretensão ganhou novos contornos. Jovens profissionais se preparam, em geral, para alcançar o topo. Querem tornar-se CEO's, presidentes de empresas – os comandantes maiores dos negócios. A ambição, fartamente propagada e alimentada pelas mídias impressa e televisiva, vem ao encontro do desejo da família, dos meios acadêmicos e do mercado de negócios.

Nos últimos anos, surgiu a onda dos CEO's e dos gestores de negócios e de pessoas. Dessa maneira, os interesses estão dirigidos a uma espécie de formação que permite, segundo a ótica dos estudiosos do mercado, estudantes e profissionais em formação, um caminho/carreira mais curto(a) e eficiente em direção ao desejo de presidir uma empresa, preferencialmente multinacional.

Os mais promissores e ambiciosos jovens do país estão ocupados em se preparar para se tornarem CEO's de sucesso. O que pode acontecer neste caso é que, se estiverem submetidos aos estímulos externos e não dispuserem das condições mínimas para a realização de uma consulta íntima, por meio da introspecção e da busca por seus próprios sonhos e desejos para que se possa harmonizá-los com as exigências externas, dificilmente serão bem-sucedidos.

A humanidade parece estar freneticamente em busca do “sucesso”, sem saber exatamente o que isso significa. Ao analisar carreiras externas, um aspecto que chama a atenção é o fato de elas serem elaboradas a partir de modelos cartesianos, que propõem crescimento linear, sem possibilidade de movimentos de avanço e recuo.

As organizações desenham essas carreiras, definem os pré-requisitos para cada etapa do processo e estabelecem os benefícios (prêmios) que o profissional ganhará a cada ponto alcançado na curva. Quem não

seguir a trilha estará fora e vivenciará o “não sucesso”, o “insucesso” ou o “fracasso”. Tais modelos, ao que parece, atendem às necessidades e às expectativas das organizações. Estabelecem verdadeiras maratonas empresariais e reeditam comportamentos ancestrais, quando em culturas primitivas se costumava matar os recém-nascidos portadores de alguma deficiência.

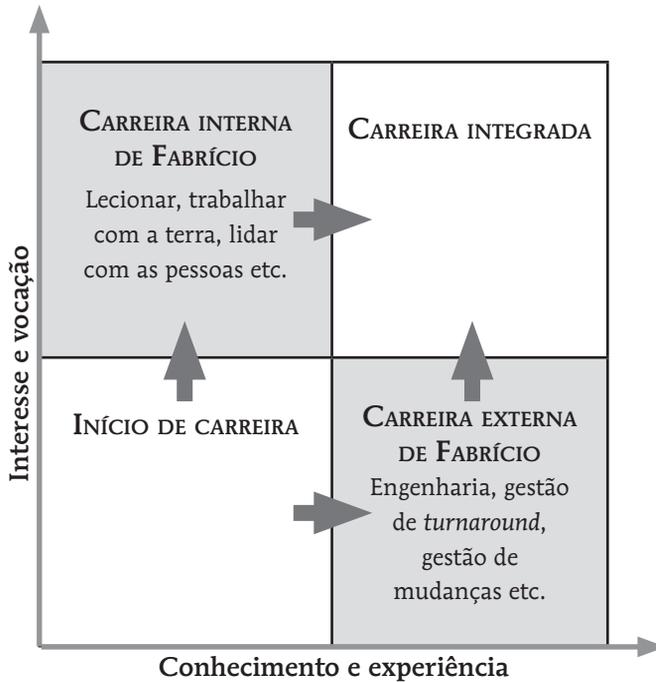
Dividem a humanidade em pessoas de sucesso e os demais; são binários em um mundo que já é digital e virtual. Não acolhem o diferente. Transformam todos em “iguais”. No entanto, estas são as regras do jogo. Não é prudente negá-las, e, se quiser jogar, é preciso reconhecê-las para, em meio a estas injunções, desenhar seu futuro, que poderá ser melhor se decidir aprender mais sobre si mesmo a partir do contato com sua realidade, com sua carreira interna, e da integração desta com a carreira externa.

O grande problema em atender apenas às demandas exteriores e realizar uma carreira externa é o fato de as demandas internas não desaparecerem. Pelo contrário, elas pressionam com força, de dentro para fora, exigindo a atenção que merecem. Se a pessoa consegue atendê-las por meio de um *hobby* ou de uma atividade esporádica, a pressão interna diminui. Porém, se o profissional atender apenas ao desejo dos outros, atuando de acordo com a demanda do mercado, irá tornar-se infeliz como o homem que deixou de lado seu impulso criativo de pintar e desenhar para assumir os negócios da família a pedido do pai. É preciso dar vazão aos próprios interesses e vocações para que a pressão interna não provoque angústia e sofrimento psíquico.

Antes de encerrar o seminário, fizemos uma rodada para a exposição do que os participantes acreditavam ser suas carreiras interna e externa. Alguns se surpreenderam com as colocações feitas por si próprios e pelos outros. Alguns não conseguiram expor uma carreira interna. Para estes o exercício virou lição de casa.

A participante que se responsabilizou por apresentar os esquemas de Fabrício decidiu mostrar o esquema referente à carreira dele. Os outros participantes comentaram o esquema.

## GRÁFICO DE INTEGRAÇÃO: CARREIRAS DE FABRÍCIO



Os participantes pareciam entender bem como funcionava o mercado e facilmente identificaram suas carreiras externas e pessoas conhecidas movidas apenas pelo estímulo do mercado. Notaram também que era muito mais frequente conhecer pessoas voltadas para o mundo externo do que outros que tivessem dado vazão aos seus próprios interesses e vocações no trabalho. Com essas considerações, o seminário daquele dia foi encerrado. O encontro seguinte ocorreria dali a dois dias.



## 12. A carreira integrada *versus* a carreira desintegrada

Aquele seria nosso décimo segundo encontro; o penúltimo da série combinada. Nele discutiríamos as carreiras integrada e desintegrada.

### **CARREIRA INTEGRADA**

Esclareci o conceito de carreira integrada demonstrando que, ao colocarmos a carreira externa a serviço da interna, e vice-versa, como via de acesso e espaço adequado à emergência da carreira interna, estamos justamente construindo a carreira integrada, que, em um movimento de ir e vir, da realidade objetiva para a realidade subjetiva, nos permite a verdadeira experiência de ser e de realizar. Isto conseqüentemente provoca uma evolução mais natural e saudável e garante o prazer na realização de uma atividade profissional verdadeiramente criativa e compatível com nossos sonhos.

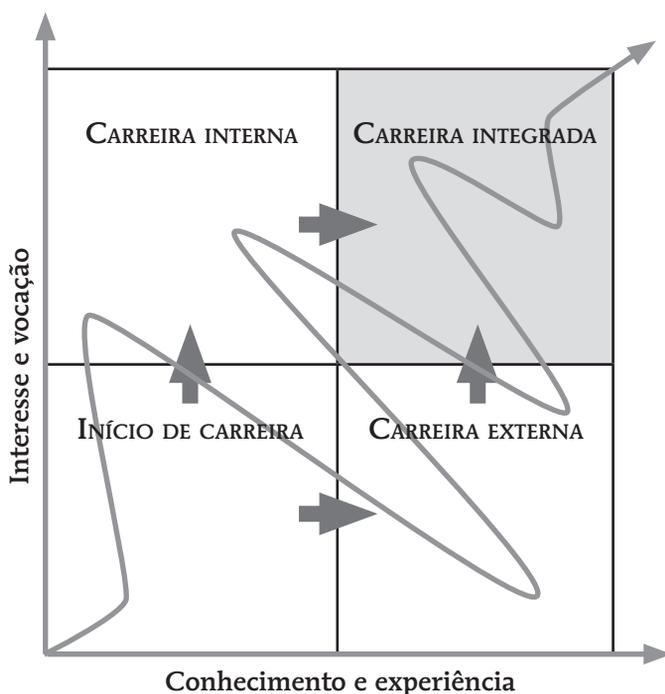
A carreira integrada atende às motivações de cada um e promove crescimento pessoal e profissional. É algo que se faz com habilidade, facilidade e muita competência, e que gera, necessariamente, melhor remuneração financeira, reconhecimento e realização. É um dos meios de se obter mais momentos duradouros de felicidade, em vez de somente

sucesso fugaz. Tal feito dá sentido à vida e permite que aprendamos por meio de nossas experiências e compartilhemos o aprendizado.

Uma carreira integrada pode ser construída desde o início da vida profissional, ou a qualquer momento, a partir da percepção de vocações e interesses que emergem e precisam ser utilizados, exigindo competências e experiências já desenvolvidas e ainda a desenvolver.

Retomei o gráfico de carreiras e expliquei que nele estava disposto o processo de integração de carreira. Quanto maiores forem o interesse e a vocação (carreira interna) e o conhecimento e a experiência (carreira externa) de uma pessoa, mais próxima ela estará de sua carreira integrada.

### GRÁFICO DE INTEGRAÇÃO DE CARREIRAS



Fabrcício sempre foi uma pessoa simples, amorosa, de forte relação com a terra e com a natureza. Ele tinha vocações muito importantes referentes ao desenvolvimento de atividades relativas à natureza. Sua ida para o mundo corporativo foi um desvio temporário que lhe ensinou muito.

Além disso, sempre teve enorme capacidade para ensinar e para traduzir ao outro, com palavras simples, o melhor modo de executar determinada tarefa. Tinha uma relação empática com seus funcionários, pois sabia colocar-se no lugar deles e interagir para obter bons resultados no trabalho. Foi isso o que garantiu sua longa permanência e seu crescimento no mundo corporativo.

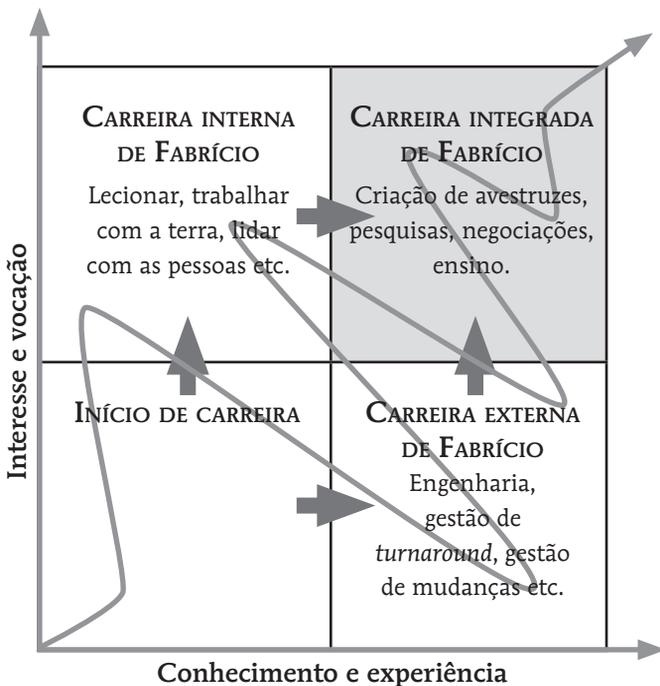
Por outro lado, a sofisticação e o traquejo políticos não eram coisas das quais ele gostasse ou que fizessem parte de sua carreira interna. Estas foram características que Fabrício construiu externamente para dar conta das necessidades do mercado; o mesmo ocorreu em suas relações hierárquicas, matriciais e cruzadas, repletas de matizes. Tais relações geravam nele desgaste extremo.

Fabrício era uma pessoa muito apegada à família, então, quando percebeu que as relações familiares estavam em risco, ficou assustado. Além disso, para se realizar, ele precisava ter a oportunidade de fazer pesquisas e experiências, de investigar e criar. Contudo, dentro do mundo corporativo, ele apenas executava ordens de terceiros e lhes obedecia, sem mais espaço para a criação, e isso o sufocava. Quando foi excluído do mundo corporativo e passou a constituir projetos de modo independente, começou a desenvolver para si mesmo um espaço diferente.

A partir do momento em que assumiu a criação de avestruzes, colocou sua carreira interna a serviço das necessidades do mercado e construiu um espaço ainda mais independente. Contudo, para alavancá-la, precisou utilizar-se de tudo o que aprendera em sua carreira externa: na área de gestão, de finanças, nas mudanças implementadas, nos processos de expansão, de *start-up* e *turnaround* etc. Ele também precisou traçar este caminho de aprendizado para obter recursos financeiros, emocionais, coragem e confiança em si mesmo, além dos conhecimentos técnicos necessários para que seu negócio progredisse. Certamente ele não teria elaborado e desenvolvido seu negócio com a mesma qualidade se não tivesse acumulado ao longo de seu percurso tamanha experiência. Fabrício conseguiu usar uma carreira (externa) para alavancar a outra (interna), e integrá-las em um novo projeto.

Antes que eu abordasse o próximo item programado para aquele dia, a participante que se responsabilizara por apresentar os esquemas de Fabrício decidiu mostrar aquele referente às carreiras dele.

### GRÁFICO DE INTEGRAÇÃO DE CARREIRAS



No início da carreira, talvez por inexperiência e/ou falta de conhecimento, é comum apresentarmos mais dificuldade em identificar claramente nossos próprios interesses e vocações. Conforme estes são revelados, criam-se condições de aperfeiçoamento e evolução. É possível, no entanto, desprezá-los, vivendo apenas em função das demandas do mercado e da realidade externa. Assim, promovemos o divórcio entre a aquisição de conhecimentos e experiências e nossas vocações e interesses pessoais, o que nos provoca sofrimento mental. O mesmo ocorre quando desprezamos as demandas do mercado, com foco apenas em nossas vocações e interesses pessoais. Sem formatar e concretizar os sonhos contidos em nossa carreira interna, inviabilizamos também a construção de nossa carreira integrada.

A carreira representa o caminho trilhado para a constituição do profissional. Ela nos remete aos desejos, às escolhas e à maneira como cada um os atende. Construir a carreira é, portanto, construir a própria vida. São caminhos e movimentos de avanços e recuos que delinearão o futuro. A carreira presente denota o jeito de ser de um profissional, enquanto a futura remete aos sonhos e às potencialidades individuais.

O planejamento da carreira é muito importante porque ele esboça a trilha por onde desejamos caminhar. Porém, como qualquer plano, a trajetória delineada pertence ao mundo dos ideais, e pode mudar a qualquer momento. Por isso, o planejamento da carreira deve ser ajustado dia a dia, à luz das realidades externa e interna. Profissionais que passaram muitos anos voltados apenas ao externo têm dificuldade em encontrar sua carreira interna, e, desse modo, não conseguem construir uma carreira integrada. Uma das maneiras de se resgatar a carreira interna e possibilitar a própria integração é justamente construir uma linha do tempo e encontrar o fio condutor da carreira ao longo da vida.

Vejamos agora o exemplo de Lúcio, um jovem executivo global que já havia trabalhado em todos os continentes para atender às necessidades da empresa em que atuava. Ao longo de sua carreira, ele havia demonstrando mobilidade, flexibilidade e capacidade de adaptação, características bastante procuradas no mercado. Sua carreira teve início nos Estados Unidos, na matriz de uma grande empresa global, na qual começou a trabalhar imediatamente após se formar em administração com ênfase em marketing e finanças. Desde o princípio, seu desejo era tornar-se um executivo diferenciado. Lúcio era uruguaio, e seus pais eram importantes diplomatas na cidade em que viviam. Ele sonhava retribuir aos pais o carinho, a dedicação e os recursos financeiros que eles lhe proporcionaram, e que construíram a base para seu desenvolvimento pessoal e profissional de qualidade indiscutível.

Assim, depois de alguns anos na matriz, muitos treinamentos e exercícios de *job rotation*,\* Lúcio foi enviado a Paris, à Austrália, à Índia, à

---

\* Do inglês, processo em que o profissional passa por experiência em diferentes posições na empresa. (N.E.)

China e, finalmente, ao Brasil. Aprendeu muito, conheceu todos os produtos da empresa (bens de consumo), assim como suas características e seus mercados. Sua vida pessoal e afetiva, entretanto, ficou em segundo plano, pois, com tantas mudanças, acabou por não constituir família. Dedicou-se ao relacionamento com os colegas de trabalho, que, aliás, gostava de receber em sua casa para degustação de comida caseira, feita sempre em conformidade com as características peculiares de cada país ou cidade por onde havia passado. Neste processo, ficava evidente o gosto em receber, servir e cozinhar, que desenvolvera desde criança quando seus pais promoviam recepções para políticos e embaixadores.

Quando Lúcio veio para o Brasil, apaixonou-se pelo país e pelas pessoas e, finalmente, encontrou sua parceira, uma arquiteta. Foi então que começou a acalantar o sonho de construir sua própria marca. O audacioso projeto incluía a abertura de uma pousada com características diferenciadas, que oferecesse, com muito cuidado e afeto, além de hospedagem de qualidade, a comidinha caseira típica dos países por onde havia andado, feita a partir de condimentos originais, trazidos diretamente de cada região; o projeto incluía ainda o desenvolvimento de cerâmicas próprias, tanto para decoração quanto para a degustação desses pratos. Depois, se tudo desse certo, abriria espaço para comercializar suas cerâmicas. E as coisas deram certo. Depois de negociar sua saída da empresa, casou-se e construiu sua marca. Processo do qual participei intensamente e que me proporcionou grande sentimento de realização.

Lúcio construía uma carreira internacional por meio da qual aprendeu sobre o trabalho e os negócios dos países onde esteve. Foi uma carreira externa bem-sucedida que lhe trouxe muitas e diferentes experiências, além de grande satisfação. Isso, aliado ao prazer de receber e servir seus amigos, deu espaço para que sua carreira interna se manifestasse e para que desenvolvesse o talento para a preparação de pratos conforme os hábitos e costumes de cada país. Ele se permitiu sonhar com tal projeto, então, elaborou o plano de negócios, encontrou os sócios adequados e iniciou a nova carreira, na qual integrou suas competências como gestor e profissional de marketing aos talentos

naturais para receber, servir e preparar comidas especiais, com afeto e qualidade diferenciados. Integrou, portanto, a carreira executiva à carreira de empreendedor e ceramista, hoteleiro e *restauranteur*.<sup>\*</sup> Integrou a carreira externa à interna e hoje tem sua pousada reconhecida no mercado por críticos e clientes diferenciados.

## CARREIRA DESINTEGRADA

A carreira desintegrada representa um novo conceito. Nos últimos anos, muitas pessoas que atendi se esforçaram para encontrar uma maneira de integrar suas carreiras interna e externa, e, de fato, muitas conseguiram trabalhar com mais saúde e prazer, e até se sentir realizadas no trabalho. Outras pessoas optaram por continuar atendendo às demandas da realidade externa, com medo do que pudesse emergir de dentro de si ou convictas de que o poder e o status de um cargo executivo era o mais importante em suas vidas.

Compartilhei com os participantes que nos últimos tempos começaram a acontecer alguns fatos que, a princípio, causaram-me estranhamento, mas depois demonstraram qual rumo o ser humano está tomando. Atendi um executivo que conseguiu, com muito custo, integrar suas carreiras, atuando como consultor na estruturação de estratégias de expansão de empresas. Ele escreveu um livro sobre o assunto, fez seu doutorado e depois de dois anos foi convidado a assumir a posição de CEO em uma multinacional, posição que ele ocupou em seus três últimos empregos. Devido à pressão de amigos e familiares, e impulsionado pelo desejo de status e poder, ele deixou uma carreira em que conciliava seu desejo de “expansão e aprofundamento”, em uma área na qual era referência, para voltar à carreira de gestor de negócios. Passou a realizar muitas viagens, parou de estudar e deixou de lado a construção de metodologias para a expansão de negócios. Colocou em segundo plano o exercício de pensar e construir, e retomou uma posição de submissão na qual era apenas um executor.

<sup>\*</sup> Do francês, proprietário ou gerente de um restaurante. (N.E.)

Continuo atendendo também a Fabrício, que, embora tenha grande tendência à desintegração, vem lutando fortemente contra isso. Para ilustrar bem o conceito de carreira desintegrada, decidi relatar dois casos bastante distintos.

O primeiro é sobre uma mulher a quem chamarei de Luara, que seguiu carreira executiva, mas percebeu que não gostava dessa forma de trabalho, pois era introspectiva e preferia trabalhar sozinha. Era uma pessoa profunda e consistente, por isso sofreu muito com as características políticas do mundo corporativo. Resolveu montar uma consultoria e, sete anos depois, estabilizada e já reconhecida pelo mercado, recebeu uma proposta para trabalhar dentro de uma empresa que prestava serviços também nesta área. A proposta era que Luara coordenasse o *start-up* da empresa em São Paulo, mas, na verdade, o que a companhia realmente desejava era que a jovem oferecesse todo o seu conhecimento e sua experiência e que, posteriormente, sua marca pessoal fosse absorvida pela marca da empresa. Em outras palavras, seu discurso sobre a compra da marca de Luara encobria seu desejo de engoli-la e tirá-la do mercado enquanto concorrente. Na época, ela ficou bastante balançada porque sentia-se desprovida da confiança necessária; o mercado estava difícil, sua marca havia sido construída aos poucos e ela não estava rica, nem se considerava uma empreendedora de sucesso. Por isso, passou a ponderar que, em termos de negócio, talvez fosse interessante unir-se àquela companhia e abrir mão de sua própria marca. Contudo, isso significava desaparecer também com sua própria identidade.

Depois de algumas conversas com o empresário, Luara aceitou o convite. Passou algum tempo totalmente desorganizada e vivenciando uma carreira completamente desintegrada. Tentava se reorganizar, sem saber se conseguiria se recuperar da violência autoinfligida. Em nome de uma suposta segurança, de ganhar um bom dinheiro e de crescer mais depressa, ela abriu mão de sua própria marca, de sua criação. Atualmente, três anos depois de aceitar a proposta, ela parece ressentida e ressabiada e continua tentando se organizar para seguir adiante.

Outro caso de carreira desintegrada diz respeito a Lucas, um engenheiro que, recém-formado e bastante competente, começou a

trabalhar em uma multinacional. Em um dado momento, sentiu-se angustiado porque queria crescer mais depressa. Tinha casado havia pouco tempo e acabou decidindo pedir demissão e fazer um MBA na Inglaterra. Como era um dos primeiros alunos, uma empresa local ofereceu-lhe um estágio, antes mesmo de o curso terminar. Terminado o curso, a empresa o contratou como *trainee*, para que se tornasse posteriormente o primeiro homem de uma de suas marcas em alguma das filiais espalhadas pelo mundo.

Lucas ficou feliz por ser classificado como *top-talent\** e *high potential*, e concordou com a proposta. Depois de apenas seis meses como *trainee* seu gestor disse que ele já estava preparado e perguntou o que achava. Ele se considerava brilhante e achava estar pronto para qualquer desafio. Seu gestor afirmava, aos quatro ventos, que gostava de oferecer sapatos grandes para pés pequenos, para que os funcionários pudessem crescer dentro deles. Lucas, no afã de crescer bastante e rapidamente, aceitou o desafio e foi à Noruega para dirigir uma das marcas da empresa.

Nessa época ele era muito jovem, estava na adolescência da carreira e era bastante impulsivo. Todos os estímulos da chefia até então somente haviam apontado para o seu talento e bom caráter, e nunca mostrado nenhuma de suas fragilidades. O inexperiente Lucas foi então à Noruega, com o objetivo de atingir metas difíceis de serem atendidas. Sua esposa, grávida de gêmeos, não suportava tanto frio e a distância da família (pai, mãe, irmãos), e sonhava retornar ao Brasil.

Ao perceber a falta dos resultados esperados, aquele mesmo chefe, que até então só o elogiara, propôs sua ida à Índia, mas Lucas recusou, pois sua mulher estava grávida, e aproveitou para solicitar seu retorno ao Brasil. Assim foi feito, foi repatriado e imediatamente demitido, com a justificativa de que não havia lugar para ele na filial brasileira.

Eu o conheci justamente nessa época, e ele estava muito aflito. Precisava arrumar emprego já que sua família logo cresceria bastante. Veio para o Brasil com um salário muito alto e um título maior do que aquilo que poderia oferecer. Tinha uma experiência de fracasso recente e outra de sucesso na primeira empresa em que havia trabalhado, mas que

\* Do inglês, talento superior. (N.E.)

ficara muito distante no tempo e na memória. Embora Lucas tivesse uma formação de acordo com sua carreira interna, e utilizado tais conhecimentos para atender às demandas do mercado, ao passar pela experiência que o levou ao fracasso, sua carreira ficou completamente desintegrada. O percurso que o levava da engenharia à gestão de negócios da área de vendas de equipamentos elétricos ao comando do negócio de perfumaria com excessiva rapidez e sem qualquer sustentação, e ainda com alta remuneração e status, o deixara sem referência quanto às suas reais competências. Isso o fez vivenciar sentimentos contraditórios, ora de insegurança e impotência, ora de injustiça e pouco reconhecimento pelo mercado diante de sua suposta grandiosidade e sabedoria.

Permaneceu por um ano no mercado. Durante este período, seus filhos nasceram no interior de São Paulo, na casa da sogra. Precisou vender tudo o que tinha; as coisas que trouxera da Noruega foram mantidas em um depósito, até que ele conseguisse encontrar novo trabalho e pudesse alugar um apartamento para a família.

Lucas teve de dar muitos passos para trás, e foi contratado por uma empresa de eletrônicos, mais associada à sua primeira experiência profissional, na área de vendas. Recomeçou sua trajetória pela base da escala hierárquica, como vendedor, com um salário e um título muito inferiores ao que possuía. Anos depois, o encontrei e percebi que nunca se recuperara do trauma. Nesta época já havia alcançado a posição de diretor de vendas, porém, estava obeso, seus olhos estavam inchados, não tinha perspectiva de futuro nem projetos, e ostentava fortes sinais de alcoolismo. A empresa que o contratara tinha um modelo de gestão muito perverso, mas mesmo assim ele se submeteu a tudo e lá permaneceu, sem jamais reunir forças e alcançar a autoconfiança necessária para mudar.

Enfim, Lucas havia começado a vida profissional em uma carreira integrada como engenheiro, unindo seus interesses e vocações às demandas do mercado. No entanto, estimulado pela mídia, pela família, pelo seu desejo de crescer rapidamente e ter sucesso, foi fazer o MBA. Em vez de voltar para o Brasil e aliar o estudo ao trabalho que estava realizando, tornou-se mais ambicioso e certo de que era verdadeiramente o *high*

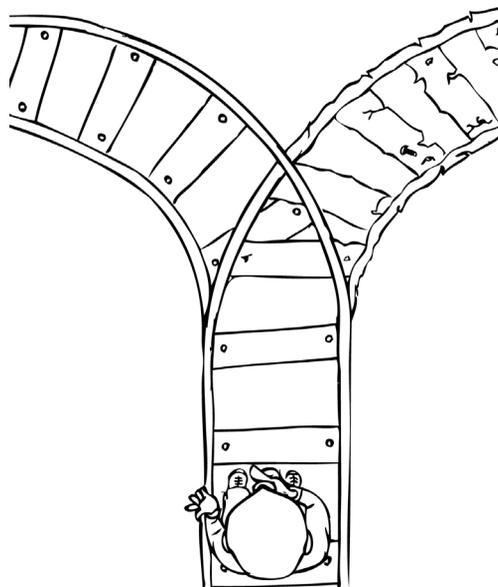
*potential* alardeado pelos chefes. Acabou assumindo responsabilidades grandes demais para um profissional com sua experiência, não conseguiu dizer não, nem pedir a ajuda necessária. Estimulado pelos outros, quis dar um passo maior do que a perna e frustrou-se profundamente. Foi seguindo seu impulso, o desejo dos outros e as necessidades do mercado que acabou desintegrando sua carreira.

Aqueles eram dois exemplos diferentes de desintegração. No primeiro, a tentativa de Luara era retornar a uma situação de dependência total. No segundo, a desintegração foi causada por uma ambição excessiva aliada a uma série de irresponsabilidades por parte dos envolvidos.

As pessoas não têm conseguido mais assumir as posições de independência porque o estímulo que recebem dentro do mundo corporativo é direcionado a torná-los eternamente dependentes. Este recurso é utilizado pelas empresas de modo que consigam reter seus colaboradores submetidos, seduzidos e mimados. O profissional passa a acreditar que é dentro da empresa que ele crescerá e se desenvolverá.

Ser independente é mais difícil, demanda mais condições psíquicas e flexibilidade emocional. Por isso, a tendência é que as pessoas sintam-se bastante atraídas pelas promessas de segurança e proteção ofertadas pelas empresas. Estas atuam como mães superprotetoras, enquanto lhes convém, mas, no momento em que o “filho” não as atende mais, essas empresas o descartam, rompem abruptamente o laço de fidelidade e confiança que a “criança/o profissional” construiu em sua relação com ela.

O fenômeno da desintegração da carreira tem crescido cada vez mais. Acredito que é tarefa do clínico de carreira estudar esse fenômeno que constitui mais um movimento de massa e, portanto, social, do que uma questão individual. Muitas pessoas justificam a desintegração partindo do pressuposto de que a maior parte de suas vidas foi pautada unicamente pela carreira externa ou interna, o que, por si só, já representa uma desintegração. No entanto, quando falo de carreira desintegrada, refiro-me àquela que começa a se desintegrar depois de ter experimentado alguma integração, ainda que isso ocorra no início de carreira, como no caso de Lucas, anteriormente relatado.



Um dos participantes mencionou novamente o caso de Fabrício e disse acreditar que ele seria um forte candidato à desintegração, pois vivia sofrendo recaídas, e talvez até mesmo ainda respondesse aos anúncios dos jornais na esperança de um dia ser contratado para o cargo de CEO em uma empresa qualquer.

Outra participante disse que acreditava na capacidade de Fabrício de se manter firme em seu propósito e que, no caso dele, além da idade pesar, ainda havia o fato de sua mulher demandar sua presença e companhia. Segundo ela, Fabrício parecia desejar conciliar seus interesses aos de sua mulher, e afirmou: “Não é provável que ele coloque tudo isso a perder!”

Muitos dos presentes pareciam ter dúvidas quanto ao que exatamente Fabrício colocaria a perder, ainda mais depois dos casos relatados naquele encontro. Encerrei a sessão. As interrogações seriam profundamente discutidas no seminário do dia seguinte.

## 13. O ser humano?

Ao chegar à sala em que faria o último seminário, encontrei os participantes à minha espera. Era nítido o interesse de todos e a vontade de pensar e identificar saídas para o que vínhamos observando. Paralelamente, anunciava-se o final de um ciclo, de uma jornada, e, apesar de todo o cuidado que tivemos para pavimentar a estrada por onde os participantes iriam caminhar, restavam muitas dúvidas e inseguranças – havia certa ansiedade no ar. Perguntas emergiram após tantas reflexões, revelando o desejo explícito de cada um em construir a próxima etapa de sua vida e carreira, ou de ratificar seus interesses em ajudar outros profissionais a fazê-lo.

Eu também estava bastante apreensiva, e com muita vontade de que aquele último seminário, como toda “morte”, trouxesse certo renascimento. Desejava fazer daquela sessão uma experiência diferente e enriquecedora. Sugeri abrir espaço para um debate em que todos pudessem fazer perguntas e também responder àquelas feitas pelos demais. Eu atuaria apenas como mediadora da discussão, afinal, todos haviam evoluído e estavam preparados para dar sua contribuição, atuando em uma relação mais simétrica.

Fiz a proposta, e esta, após ser aceita por unanimidade, foi seguida de um profundo silêncio. Timidamente, surgiram as primeiras perguntas

apoiadas nas considerações feitas no último seminário sobre carreira integrada e desintegrada. Ao retomar o caso discutido naquela sessão, um dos participantes perguntou:

– Por que depois de estruturar seu projeto e começar a caminhar com as próprias pernas Luara se deixou seduzir e voltou para o mundo corporativo?

Ao que recebeu a seguinte explicação de Fábio, um dos executivos mais experientes que se encontrava no seminário:

– Eu vivenciei uma experiência parecida. Em minha última transição, afirmei categoricamente que não desejava voltar ao mundo empresarial. Fiz uma revisão completa de minha carreira e optei por estruturar uma consultoria em gestão de mudanças (*change management*). Tive todo o apoio para construir o projeto e o modelo do negócio, além de encontrar um sócio-parceiro qualificado como interlocutor. Eu não estava sozinho e sabia perfeitamente o que e como fazer meu trabalho e de que maneira buscar clientes. A própria empresa em que eu havia trabalhado anteriormente manifestou interesse em me contratar como consultor. Iniciei o negócio em dois pequenos projetos, mas eu e meu sócio tínhamos pressa. Pretendíamos em curto período conseguir grandes negócios, projeção no mercado e a mesma remuneração que tínhamos anteriormente. Obviamente não queríamos mexer em nosso capital para conseguir este intento, afinal, tínhamos trabalhado duro para conseguir aquela reserva. Quando fui sondado por um de meus clientes quanto ao meu interesse em voltar a atuar como executivo, fui logo dizendo que isso dependeria da proposta! Tive uma recaída e acabei aceitando o que me foi oferecido. Meus argumentos eram racionais. Eu queria uma remuneração mensal fixa. Acreditava na segurança oferecida pela empresa, contudo, dois anos após a aquisição da companhia pelo seu maior concorrente, fui demitido. Eu estava dois anos mais velho, havia abandonado meus projetos pessoais e meu negócio próprio, para o qual voltei porque naquela altura já estava com 56 anos

e a probabilidade de ser novamente contratado como executivo era menor. Creio que o que motivou minha recaída foi o medo de caminhar de maneira independente, de não ser suficientemente fértil para prover a consultoria com bons clientes e obter resultados dos quais eu me orgulhasse. Por outro lado, senti-me seduzido pelo interesse da grande empresa em minha experiência e esqueci, temporariamente, que tal interesse resolveria as questões da empresa e não as minhas, pois eu continuaria vivendo na insegurança e na instabilidade, com risco de ser rapidamente devolvido ao mercado. Felizmente não fechei a empresa de consultoria, que continuava sendo tocada pelo meu sócio, que, aliás, me acolheu de volta. Hoje acredito que não faria mais isso, pois está bem claro que atuar como executivo não favorece um crescimento sustentável, nem permite que nos dediquemos aos nossos projetos pessoais. Veja, eu sou formado em Direito e, quando comecei minha carreira na empresa, logo depois de graduado, estava à frente de meus colegas que simplesmente montaram seus escritórios e começaram a advogar. Eu recebia salário mais alto e uma remuneração total que incluía bônus de cinco salários, carro, celular etc. Meus colegas começaram lentamente, com remuneração pequena, resultado de algumas poucas causas que conseguiam. Hoje, alguns deles têm escritórios grandes, fizeram doutorado, ministram aulas e são referência em suas áreas de atuação. Cresceram mais lentamente, porém, de modo sustentável. Eu, enquanto isso, cresci rapidamente, mas, além de pagar alto preço por isso, deixei de lado meus projetos pessoais, minha carreira interna e fiquei completamente alienado, refém dos desejos das empresas nas quais atuei. Tive de desfazer dois casamentos, perdi meu emprego abruptamente e tenho grande dificuldade em recomeçar. O mundo corporativo é, de fato, muito atraente e sedutor, possui muitos recursos para manter o profissional aderido a ele, enquanto isso for do interesse da empresa.

– E agora? O que você vai fazer? – perguntou uma das participantes que ouviu atentamente a história de Fábio.

Fábio respondeu:

- Concordo com Mariá quando ela diz que temos de aprimorar nosso autoconhecimento, voltar às origens, reconhecer o caminho feito para, então, decidir o que fazer a seguir. Já percebi que mudei muito, mas que meus valores e princípios continuam os mesmos. Hoje não desejo mais advogar, porém, ainda tenho o desejo de buscar a verdade, a justiça, e de contribuir com aqueles que precisam de ajuda para se reencontrar. Sinto vontade de me preparar com muito afinco para construir de modo sustentável uma carreira de conselheiro profissional. Creio que esta é uma área que exige maturidade e experiência profissional e pessoal.

Acenei em concordância e considerei:

- De fato, você tem razão. Acrescentaria ainda que, se considerarmos que a realidade da atuação profissional hoje, seja na empresa ou fora dela, carece de valores e princípios claros; que vivemos numa sociedade que estimula somente o voltar-se para fora; e que as relações são egoístas e narcísicas, e predominam as imagens e os espetáculos, o ato de compreender as pessoas e ajudá-las a construir suas carreiras passará a ser uma tarefa para poucos e demandará efetivamente o desenvolvimento do autoconhecimento e também o domínio mais profundo e consistente do mundo em que vivemos, no qual somos pressionados pelo excesso de estímulos, informações e demandas. Decidir sobre a própria vida e carreira, ou ajudar o outro a fazê-lo em meio a tanta turbulência e ambiguidade é muito angustiante e envolve riscos consideráveis.

Outro participante, que já era conselheiro de carreira, pontuou:

- Ontem atendi um jovem profissional que, eufórico, dizia ter sido sondado para uma promoção que o levaria para a área comercial, embora seu projeto atual e seu perfil sejam voltados para soluções técnicas e

planejamento. Ele tem muita dificuldade com questões políticas e negociação. Ao responder à minha pergunta quanto ao porquê de tamanha euforia, ele logo esclareceu: “É um grande desafio, vou ter de ir contra minha natureza!” Fiquei perplexo, pois creio que ir contra a própria natureza é a maior falta de percepção que um homem pode ter de si mesmo, e um grande risco para sua saúde física e mental. Apesar de todas as ponderações que fiz quanto a importância de respeitarmos nossa natureza e os limites que ela nos impõe quanto à responsabilidade, à vida, à carreira e ao compromisso de nos aprimorarmos, de desenvolvermos nossa natureza e de não nos colocarmos contra ela, meu orientando insistia que precisava se superar e não percebia nem cogitava sobre as consequências que este movimento poderia provocar nele, tão iludido que estava com as promessas de “sucesso”. Penso que ele ainda não tem condições de compreender esta questão e que talvez precise aprender com a experiência. Eu, em contrapartida, necessitarei de muita paciência e tolerância à frustração, além de respeito às diferenças individuais. Precisarei, como a mãe que antecipa o perigo e percebe os riscos que o filho corre, confiar nele e aguardar que se saia bem da situação ou interditar a ação se a “vida” dele estiver em perigo. Tarefa complexa que exige serenidade, capacidade de observação e conhecimento do ser humano.

Neste momento, Flávia, outra participante, perguntou:

– E Fabrício, onde está atualmente? Conseguiu desenvolver satisfatoriamente a criação de avestruzes? Está feliz?

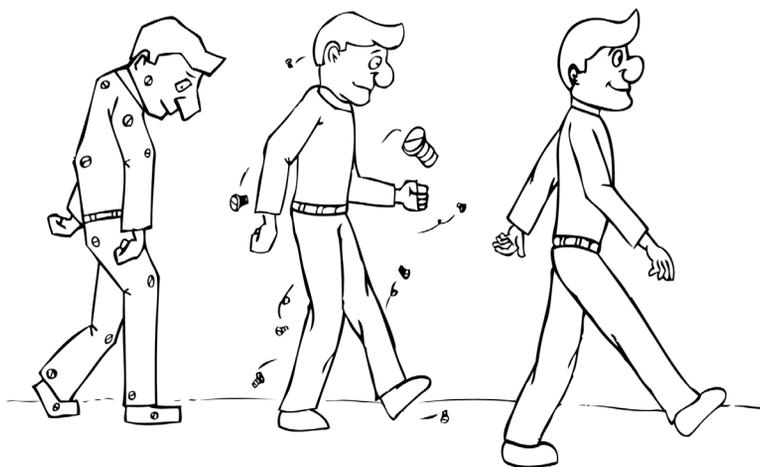
Respondi que Fabrício progredira com a criação de avestruzes e que pensava em também montar um projeto de horta hidropônica, apesar das recaídas que sofria cada vez que lia revistas destinadas a executivos ou ia a seminários sobre gestão de negócios. Ficava melancólico, saudosos do poder, status e exposição que tinha quando era CEO. Sentia saudades das reuniões estratégicas com o *board*,\* das viagens internacionais e da equipe multicultural que dirigia. Aos poucos, ele

---

\* Do inglês, comissão diretiva. (N.E.)

se distanciou de tudo isso e começou a valorizar seu projeto, a investir seu conhecimento, sua experiência e suas habilidades, além de seu afeto, sua energia, seu tempo e seu dinheiro, na nova carreira que iniciou. Consolidou essa separação permitindo-se, de fato, investir em seu projeto e caminhar com mais liberdade, autonomia e confiança. Ele superou a crise em seu casamento, chegando a um acordo com a esposa, que passaria uma semana na fazenda e outra em São Paulo, o que lhes permitira manter a proximidade com qualidade e conciliar os interesses de ambos, conviver com o filho recém-casado e com os netos que por certo logo viriam.

Hoje, Fabrício, como profissional maduro no pós-carreira, preocupa-se também em encaminhar seus filhos. Está menos diretivo e invasivo, considera estruturar um escritório de arquitetura para Pedro, que deseja construir casas populares, e convidou sua filha Laura, que se prepara para atuar como veterinária, para ajudá-lo com a criação de avestruzes. Está também escrevendo um livro no qual conta suas experiências no mundo corporativo e alerta os jovens profissionais a nunca deixarem de lado seus projetos pessoais. Fabrício está mais calmo e já pode rir de si mesmo quando tem as recaídas, agora menos intensas e frequentes.



Fábio, então, ponderou:

– As empresas, por meio dos executivos que as representam, poderiam ajudar seus colaboradores a desenvolver e construir seus projetos, aproveitando o que cada um tem de melhor, construindo relações mais amorosas, simétricas e férteis, oferecendo um ambiente propício para o aprendizado e para a criação. Elas poderiam reduzir os predatórios processos de manipulação e competição e fazer da experiência no mundo corporativo uma passagem, em que o profissional aprendesse a trabalhar e a se descobrir para depois cumprir sua missão em busca de autonomia e liberdade. O trabalho, como foi dito aqui, constitui a pessoa e a identidade profissional, insere o indivíduo na comunidade em que vive, dá dignidade e possibilita a realização de sonhos. Dá emprego às competências e às vocações e constrói cidadãos. O próprio Fabrício não teria sofrido tanto se o ambiente corporativo fosse melhor.

Aquiesci com um sorriso e iniciei o encerramento daquele que seria o último seminário da série. Agradei a participação de todos e coloquei-me à disposição para o agendamento da sessão individual à qual cada um deles teria direito no final do processo. Então, prossegui tecendo ponderações quanto aos comentários de Fábio e ao que havíamos discutido ao longo dos seminários.

Finalmente, dirigi-me ao grupo e fiz uma avaliação. Ao mesmo tempo em que percebia o crescente número de casos de desintegração de carreira, por motivos que me levavam inclusive a questionar se o ser humano estaria perdendo sua humanidade, fui recompensada pela presença daquele grupo de profissionais em minha série de seminários. Ponderei que, a cada encontro, eu notava o desejo que demonstravam em ajudar a si mesmos e aos outros, característica que atestava boa dose de humanidade da parte de todos. Naquele último encontro, uma vez proposto o debate e ampliado o espaço de participação, eles mostraram que, além de terem aprendido, estavam sensibilizados e preocupados, e compartilhavam comigo e com os demais suas descobertas e sentimentos.

Eu experimentava naquele instante a sensação de missão cumprida: passar adiante meus conhecimentos e minhas experiências para que cada vez mais jovens profissionais possam crescer saudáveis, e mais profissionais maduros possam expandir os conceitos e as informações transmitidos, contribuindo para que as novas gerações sofram menos, sejam mais felizes e amadureçam com mais segurança e rapidez, por meio de um trabalho preventivo e profilático que se realiza antes que o sofrimento psíquico e as doenças provocadas pelo trabalho e pelo meio os tornem frágeis e improdutivos.

# Mensagem da autora

Caro leitor, em todos esses anos de experiência atendendo profissionais em transição de carreira, aprendi que a vida é repleta de assimetrias. Ao contrário do que muitas pessoas falam sobre buscar o equilíbrio a todo instante, entendo que se faz realmente necessário aprender a viver o desequilíbrio.

Todos os momentos profissionais são feitos de idas e vindas, de quedas e recaídas, situações em que os períodos de equilíbrio são escassos. Cada pessoa em particular tem reações singulares diante dos acontecimentos do seu dia a dia. Imaginar que exista uma receita pronta para aprender a lidar com a vida é ilusão. As diferenças entre os seres humanos, no que concerne aos campos mentais, emocionais e comportamentais, é que faz de nós seres tão especiais e fascinantes.

Estamos em constante amadurecimento, em contínua mudança, e sempre em busca pela liberdade, pelo poder, pela felicidade ou pelo equilíbrio. Sempre vislumbramos o impossível em sua totalidade, não pela pretensão ou pela ambição exacerbadas, mas pela crença de que é preciso nos aprimorar e crescer. Em todos os meus atendimentos, aprendo que crescer é um processo que ocorre de dentro para fora. É o autoconhecimento que promove o crescimento e, ao mesmo tempo, estimula a continuidade fundamental.

No mundo em que vivemos, os estímulos do ambiente nos fazem olhar mais para fora do que para dentro. Como desenvolver o autoconhecimento diante dessa realidade? É preciso parar para refletir. Convivo muito com as “paradas” das pessoas que atendo, não porque elas escolheram parar, mas geralmente porque a realidade da demissão ou da aposentadoria as obrigou a isso. Ao acompanhá-las, percebo que vivo na intersecção entre o interno e o externo de cada uma delas, como um espaço transicional em que se abre a possibilidade de desenvolver a atividade criativa, um espaço de ilusão que define os limites entre as realidades interna e externa. Meu papel me obriga a estar constantemente em contato com meu mundo interior, aprofundando o autoconhecimento e aperfeiçoando-me a cada instante para poder realizar um trabalho que melhore não apenas com a experiência proporcionada pela realidade externa, mas com a decorrente da minha interação com meu mundo interno. Ao olhar o outro em sua singularidade, sou obrigada a observar a mim mesma em minha singularidade e a me rever continuamente.

Sempre digo que a melhor hora de se realizar a “parada” necessária para então seguir adiante é agora. Seja o tempo que for. São os medos, as dúvidas, as inseguranças e as incertezas que nos pressionam e exigem a reflexão e a introspecção para seguirmos em frente com a vida. As pessoas têm ignorado essa pressão interna até o seu limite, o que torna a “parada” mais dolorosa e assustadora, porque não foi escolhida, tampouco desejada, apenas decorrente de fenômenos externos ou de mecanismos físicos, químicos e biológicos de um corpo que não suportou a pressão psíquica e a converteu em doença.

Parte do trabalho que realizo é o que chamo de emergencial – como em um pronto-socorro, porque as pessoas que recebo foram obrigadas a parar. Outra parte é o que eu denomino de *check-up*, porque as pessoas escolheram parar antes de serem paradas. Percebo nitidamente a diferença entre os dois tipos de processos. É muito mais saudável e natural escolher rever sua trajetória de vida e carreira do que ser obrigado a fazê-lo. O processo ocorre de modo mais natural, menos doloroso, com mais tranquilidade e menos pressão externa por resultado.

Fazer um movimento preventivo não somente evita as graves doenças do trabalho, como facilita a percepção do melhor momento para tomar decisões e realizar as mudanças que se fizerem necessárias; permite resgatar a capacidade de pensar sobre a realidade e tomar consciência daquilo que diz respeito aos seus interesses internos e ao que pertence aos desejos do mundo que o rodeia; facilita o reconhecimento de seus próprios limites e ajuda a definir o grau de tolerância às interferências externas.

Na verdade, ao estudar a evolução profissional, suas transições, os “estados de exceção” e a maneira como as carreiras podem ser compreendidas, construí não apenas uma metodologia, mas uma experiência profissional em que privilegio a pessoa. Neste processo, fica explícita minha crença de que é por meio da consciência de cada um que podemos desenvolver e aprimorar o mundo em que vivemos. Penso que ajudar a construir carreiras integradas, mais alinhadas com as vocações e os interesses do profissional, contribui para o aumento da satisfação com o trabalho, com a elevação do nível de produtividade e até da qualidade do trabalhador, beneficiando não apenas a ele mesmo, como a própria empresa em que atua.

Escrevo este livro com a certeza de que você, leitor, poderá se beneficiar da minha experiência e, quem sabe, construir uma relação melhor consigo e com o trabalho. O ato de estimulá-lo, assim como a outros profissionais, a apropriar-se de seus desejos, de sua história e a definir seu futuro, não apenas promove sua evolução, mas também dos negócios que dirige e das pessoas que comanda. Isto contribui ainda para que, ao pavimentar a estrada por onde caminhará, você se torne mais independente e ganhe a autonomia necessária para, quando for imperiosa a separação, que ela seja feita de maneira construtiva e com menos sofrimento. Teremos assim a possibilidade de lidar com empresas e profissionais mais maduros, experientes e sensíveis em relação a si mesmos e aos outros, promovendo relações mais consistentes e amorosas e construindo espaços transicionais em que predomine a confiança e a liberdade para criar, descobrir e crescer.

Ao transformar as empresas em que atua em uma espécie de passagem para as próximas etapas de sua evolução pessoal e profissional – como caminhos que podem se constituir e processos temporários que lhe permitem se preparar para chegar aonde realmente deseja, ou até desviar-se temporariamente de seu plano pessoal de vida e carreira – perceberá que seu projeto pessoal e profissional é o mais importante da sua vida, sendo, portanto, seu plano “A”. Tratar sua atuação em uma empresa como temporária e transitória reduz a possibilidade de cair nas armadilhas da empresa para retê-lo e infantilizar as relações. E põe por terra a crença de que as empresas e os chefes sejam os responsáveis ou donos do destino de seus colaboradores.

Reconhecer que o ser humano adulto e maduro pode fazer escolhas alinhadas com seu desejo pessoal e seu jeito de ser, e que ele tem a capacidade de caminhar em direção à autonomia e à realização, favorece o desenvolvimento de lideranças e modelos de negócios que considerem, de fato e de direito, a singularidade de seu colaborador. Isto faz, ainda, com que estas empresas contribuam para que seus funcionários alcancem seus destinos, mesmo que estes não estejam dentro da empresa e/ou em conformidade com as necessidades da companhia. Tal processo reduz a ocorrência da superproteção, da sedução e da manipulação dos colaboradores, e permite que aqueles que realmente permanecerem nas empresas realizem seu potencial pleno e deem a elas uma contribuição mais elevada e consistente, justamente por estarem mais próximos de si mesmos e de seu projeto principal.

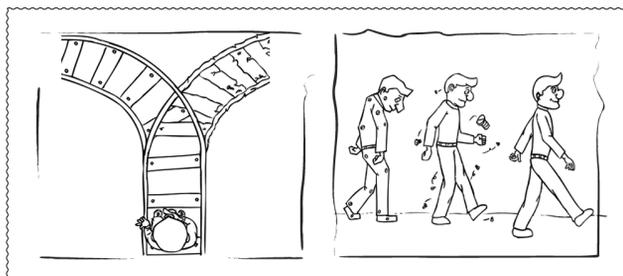
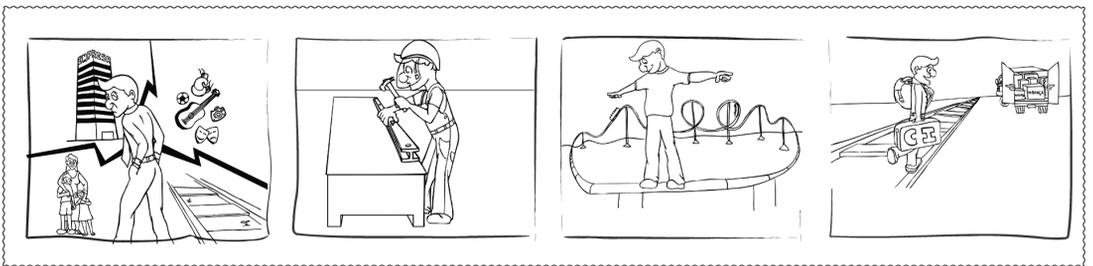
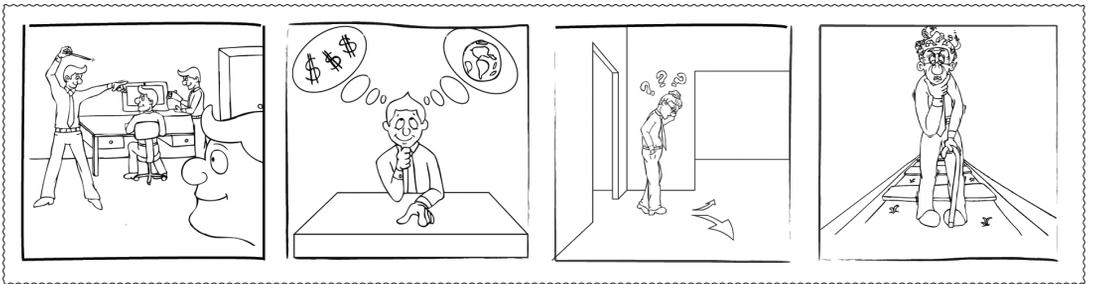
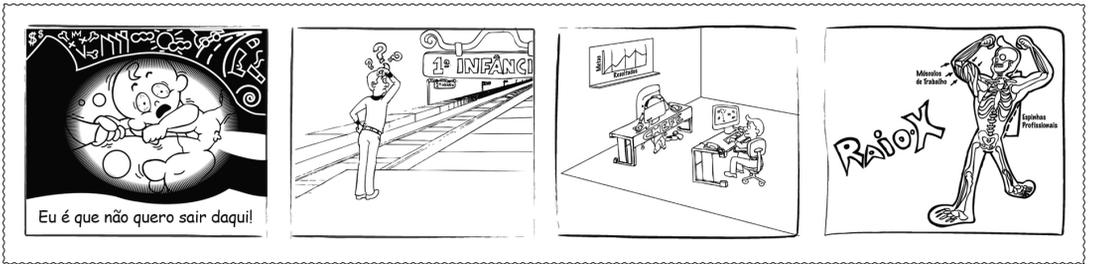
Se pudermos devolver às empresas a função que de fato lhes cabe, ou seja, de fazer o indivíduo crescer e ensiná-lo a trabalhar, facilitaremos para que os gestores e empresários respondam de fato por aquilo que é seu principal compromisso: obter lucro e cumprir com seu papel social, devolvendo ao mercado profissionais mais experientes, competentes e evoluídos. Tudo isso, com a alegria de tê-los formado bem, e sem culpa por tê-los posteriormente afastado daquela função. Em contrapartida, permitiremos que os profissionais assumam, ou reassumam, sua principal responsabilidade: de se constituírem indivíduos e profissionais férteis, inseridos em um ambiente produtivo, capazes de

conduzir a própria vida e a de seus familiares, e de caminhar com suas próprias pernas quando o momento se apresentar.

Portanto, caro leitor, ao tomar consciência de suas ações e de sua importância para a transformação do ambiente em que vive, perceberá que é possível e necessário desenvolver um posicionamento saudável para benefício próprio e daqueles que o cercam. Por esta razão, entendo que eu e você temos pela frente uma importante tarefa em nossas vidas: contribuir para a construção de relações de trabalho cada vez mais saudáveis e libertadoras.



# Ilustrações em tirinhas





# Bibliografia

- ALVES, Rubens. *Sobre o tempo e a eterna idade*. Campinas: Speculum, 1996.
- BARANGER, Willy. *Posição e objeto na obra de Melanie Klein*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1981.
- BION, Wilfred R. *Transformações*. Rio de Janeiro: Imago, 1984.
- BION, Wilfred R. *Atenção e interpretação: o acesso científico à intuição em psicanálise e grupos*. Rio de Janeiro: Imago, 1991.
- BION, Wilfred R. *Aprender com a experiência*; [trad] Paulo Dias Correa. Rio de Janeiro: Imago, 1991.
- BION, Wilfred R. *Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo*, 2ª. ed. São Paulo: Imago/Edusp, 1975.
- BION, Wilfred R. *Mudança catastrófica*. Rio de Janeiro: Taurus, 1972.
- CASEMENT, Patrick. *Aprendendo com o paciente*. Rio de Janeiro: Imago, 1987.
- CRAINER, Stuart. *How to have a brilliant career without ever having a proper job* [Como ter uma carreira brilhante sem nunca ter conseguido um verdadeiro emprego]. Filadélfia: Trans-Atlantic Publications, 1995.
- CRISPIN, Gerry & MEHLER, Mark. *Career x roads* [Estradas de carreiras], 1997.
- DANTAS, Luiz F. Teixeira. "Planejamento individual de carreira". *Jornal Existencial On Line*. Disponível em: <[www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/dantasplanejamento.htm](http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/dantasplanejamento.htm)>, acessado em julho de 2010.

- DAVIS, Madeleine & WALLBRIDGE, David. *Limite e espaço – uma introdução à obra de D.W. Winnicott*. Rio de Janeiro: Imago, 1982.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.
- DEJOURS, Christophe. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DIAS, Elsa Oliveira: *A teoria do amadurecimento de D. W. Winnicott*. Rio de Janeiro: Imago, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras*. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- EIKLEBERRY, Carol. *The career guide for creative and unconventional people* [O guia de carreira para pessoas criativas e não convencionais], 1999.
- FREUD, S. *Mal-estar da civilização*, vol. 21 ESB, vol. XXI. Rio de Janeiro: Imago, 1969.
- FREUD, S. *Novas conferências introdutórias à psicanálise*. Rio de Janeiro: Imago, 1933a.
- FROTA, Ana M. “O desalojamento e a reinstalação do si-mesmo: um percurso fenomenológico para uma compreensão winnicottiana da adolescência, a partir de narrativas”. *Tese de doutorado – Universidade de São Paulo*, 2001.
- GILL, Michael & PATERSON, Sheila. *Fired up!: the proven principles of successful entrepreneurs*. [Inflamado!: os princípios comprovados por empreendedores de sucesso.] Nova York: Penguin, 1998, 1996.
- GIULIESE, M. *Desenhando o futuro – transições de vida e carreira*, 2ª.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- GIULIESE, M. *Será mesmo que você nasceu para ser empregado? O mal-estar nas organizações*. São Paulo: Gente, 2009.
- HANDY, Charles. *A era da transformação*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HIRIGOYEN, Marie France. *Mal-estar no trabalho – redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- KERNBERG, Otto F. *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- KLEIN, Melanie. *Inveja e gratidão*. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

- KLEIN, Melanie. *O sentimento de solidão: nosso mundo adulto e outros ensaios*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- KLEIN, Melanie & RIVIERE, Joan *Amor, ódio e reparação*, 2ª ed. Imago/ Universidade de São Paulo, 1975
- LEIDER, Richard J. *Life skills*. Nova York: Prentice Hall Press, 1994.
- LONDON, The Hogarth Press. Tradução brasileira: *O ambiente e os processos de maturação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1983.
- LONDON, The Hogarth Press. 1971a: *Playing and reality*. Londres: Penguin Books. Tradução brasileira: *O brincar e a realidade*. Rio de Janeiro, Imago, 1975.
- LONDON, The Hogarth Press. 1984a: *Deprivation and delinquency*. Londres: Routledge. Tradução brasileira: *Privação e delinquência*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- LOPARIC, Z., “Winnicott e Heidegger: afinidades”. *Boletim de Novidades*, São Paulo, *Pulsional*, n. 69, p. 53-60, 1995.
- LOPARIC, Z. “Winnicott e o pensamento pós-metafísico”. In: CATAFESTA, Ivonise O. *D. W. Winnicott na Universidade de São Paulo*. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 1996a. p. 21-45.
- MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de carreiras na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MINARELLI, José Augusto. *Empregabilidade – como ter trabalho e remuneração sempre*, 19ª. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- MINARELLI, José Augusto. *Networking – como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira*, 3ª. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- MINARELLI, José Augusto. *Trabalhar por conta própria – uma opção que pode dar certo*, 4ª. ed. São Paulo: Gente, 1997.
- MINARELLI, José Augusto. *Venda seu peixe – como vender serviços profissionais*, 3ª. ed. São Paulo: Infinito, 2000.
- MINARELLI, José Augusto. *Inteligência mercadológica*, São Paulo: Gente, 2009.
- MOSES, Barbara, Ph.D. *Career intelligence: mastering the new work and personal realities*. Toronto: Buffalo, ed. Standart, 1997. Edição brasileira: *A inteligência na carreira profissional: dominando as novas realidades profissionais e pessoais*. São Paulo: Hagnos, 2000.

- NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.
- NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. *Desenvolvendo as competências profissionais*. São Paulo: Érica, 2001.
- RESENDE, Enio. *O livro das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RIEHLE, Kathleen A. *What smart people do when losing their jobs*. [O que as pessoas inteligentes fazem quando perdem seus empregos]. Nova York: John Wiley, 1991.
- RYBARCK, David. *Emoção no trabalho: o sucesso do líder não depende só do QI*. São Paulo: Cultrix, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. *Identidade profissional*. São Paulo: Nobel, 1993.
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- WATKINS, Michael D. *Your next move: the leader's guide to navigating major career transitions*. [Sua próxima jogada: o guia do líder para enfrentar grandes transições de carreira.] Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2009.
- WINNICOTT, Donald D. *O brincar e a realidade*. Tradução de Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- WINNICOTT, Donald D. *A criança e seu mundo*. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan, 1982.
- WINNICOTT, Donald D. “Teoria do relacionamento paterno-infantil” (1960). In: *O ambiente e os processos de maturação – estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional*. Tradução de Irineu Cavalcante. Porto Alegre: Artes Médicas, 1983a. p. 38-54.
- WINNICOTT, Donald D. “Da dependência à independência no desenvolvimento do indivíduo” (1963). In: *O ambiente e os processos de maturação – estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional*. Tradução de Irineu Cavalcante. Porto Alegre: Artes Médicas, 1983b. p. 79-87.
- WINNICOTT, Donald D. “Comunicação e falta de comunicação levando ao estudo de certos opostos” (1963). In: *O ambiente e os processos de maturação – estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional*. Tradução de Irineu Cavalcante. Porto Alegre: Artes Médicas, 1983c. p. 163-74.

- WINNICOTT, Donald D. *Natureza humana*. Tradução de Davi Litman Bogomoletz. Rio de Janeiro: Imago, 1990.
- WINNICOTT, Donald D. *A família e o desenvolvimento individual*. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- WINNICOTT, Donald D. *Os bebês e suas mães*. Tradução de Jefferson Luís Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 1994a.
- WINNICOTT, Donald D. *Explorações psicanalíticas – D.W. Winnicott*. Tradução de José Otávio Abreu. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994b.
- WINNICOTT, Donald D. *Privação e delinquência*. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 1994c.
- WINNICOTT, Donald D. *Tudo começa em casa*. Tradução de Paulo Sandler. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- WINNICOTT, Donald D. *Pensando sobre crianças*. Tradução de Maria Adriana Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

Contato com a autora:

[mgiuliese@editoraevora.com.br](mailto:mgiuliese@editoraevora.com.br)