

Mariá Giuliese

Será mesmo que você nasceu para ser empregado¹?

O mal-estar no mundo corporativo



Gente
editora

¹ **EMPREGADO.** 1. Relativo à empresa. 2. Usado. 3. Dependente. 4. Submisso. 5. Subalterno. • S.m. 6. Aquele que exerce função, funcionário, criado.

SERÁ MESMO QUE VOCÊ NASCEU PARA SER EMPREGADO*?

O mal-estar no mundo corporativo

* **Empregado.** Adj. 1. Relativo à empresa. 2. Usado. 3. Dependente. 4. Submisso. 5. Subalterno. S.m. 6. Aquele que exerce função, funcionário, criado.

Caro leitor,

Queremos saber sua opinião sobre nossos livros. Após a leitura, acesse nosso site (www.editoragente.com.br), cadastre-se e contribua com sugestões, críticas e elogios.

Boa leitura!

SERÁ MESMO QUE VOCÊ NASCEU PARA SER EMPREGADO?

O mal-estar no mundo corporativo

Mariá Giuliese



DIRETOR-GERAL
Henrique José Branco Brazão Farinha

GERENTE EDITORIAL
Eduardo Viegas Meirelles Villela

EDITOR-ASSISTENTE
Cláudia Elissa Rondelli

EDITOR DE DESENVOLVIMENTO DE TEXTO
Juliana Nogueira Luiz

EDITOR DE PRODUÇÃO EDITORIAL
Rosângela de Araujo Pinheiro Barbosa

CONTROLE DE PRODUÇÃO
Elaine Cristina Ferreira de Lima

PRODUÇÃO EDITORIAL
Sieben Gruppe Serviços Editoriais

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Cissa Tilelli Holzschuh

PREPARAÇÃO DE TEXTO
Cissa Tilelli Holzschuh

REVISÃO
Fernanda Guerriero Antunes

CAPA E ILUSTRAÇÕES
Félix Reiners

IMPRESSÃO
RR Donnelley

Copyright © 2009 by Mariá Giuliese.
Todos os direitos desta edição
são reservados à Editora Gente.
Rua Pedro Soares de Almeida, 114
São Paulo, SP – CEP 05029-030
Tel: (11) 3670-2500
Site: <http://www.editoragente.com.br>
E-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Giuliese, Mariá

Será mesmo que você nasceu para ser empregado? : o mal-estar no mundo corporativo / Mariá Giuliese. -- São Paulo : Editora Gente, 2009.

Bibliografia

ISBN 978-85-7312-433-0

1. Administração de pessoal 2. Carreira profissional - Administração 3. Corporações
4. Interação social 5. Mercado de trabalho 6. Psicologia industrial 7. Psicologia social 8.
Relações de trabalho 9. Trabalho - Aspectos psicológicos I. Título.

09-09581

CDD-158.7

Índices para catálogo sistemático:

1. Corporações : Relações de trabalho : Psicologia aplicada 158.7

DEDICATÓRIA

*À minha neta, Gabriela, que desperta em
mim a alegria de viver e o desejo de manter o
compromisso de contribuir para a construção
de um mundo mais saudável.*

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão:

- *aos executivos que dividiram comigo as dores da separação;*
- *a José Augusto Minarelli, parceiro de trabalho;*
- *a Marina Ramalho Miranda, psicanalista, que me estimulou a recobrar o vínculo com a psicanálise e a realizar este trabalho;*
- *a Yvette Piha Lehman, que me incentivou a resgatar os conceitos da Psicologia Social e da Sociologia;*
- *a Luis Cláudio Figueiredo, professor e orientador, que acolheu o tema dos estudos que deram origem a este livro;*
- *a Nádia Giuliese, minha filha e parceira, que sempre coloca um pouco de si em meus trabalhos e pacientemente contribui para a realização dos mesmos.*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	X
A ESCUTA	1
CAPÍTULO 1. A CASA: a descoberta do EU	5
CAPÍTULO 2. O TRABALHO: história e saúde	27
CAPÍTULO 3. A SEPARAÇÃO: dependência e desmame	55
CAPÍTULO 4. O TRABALHO: limites, regras e desilusão	77
CAPÍTULO 5. O TRABALHADOR: doenças e sofrimento	97
CAPÍTULO 6. A FAMÍLIA: opressão e depressão	115
CAPÍTULO 7. A SEPARAÇÃO: vazio e escuro	133
CAPÍTULO 8. A CASA: o papel e o lugar do trabalho	151
CAPÍTULO 9. SEDUÇÃO: entre o trabalho e a casa	167
CAPÍTULO 10. A INDEPENDÊNCIA: uma nova equação	185
O CAMINHO	203
Apelo aos jovens	203
Carta ao profissional em pleno desenvolvimento	207
Mensagem aos quase aposentados e aos recém-aposentados	210
Como procurar auxílio profissional	212
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	215
ÍNDICE REMISSIVO	217

INTRODUÇÃO

“Eu nasci para ser empregado.”

“Eu sempre fui empregado, é só isso que sei fazer.”

“Tantos anos trabalhando em empresas, eu quero continuar sendo empregado.”

Foram incontáveis as vezes que ouvi afirmações como essas de diretores e presidentes de empresas em períodos de transição ou no momento de separação por ocasião da aposentadoria. O título deste livro reproduz o questionamento que faço a eles quando insistem em acreditar nas frases anteriores: Será mesmo que você nasceu para ser empregado? Esta obra propõe uma reflexão a respeito da forma como as pessoas se relacionam com seus trabalhos, mostra como o mundo corporativo e as relações de trabalho estão caracterizados na atualidade e traz nova proposta de interação entre a atividade profissional e as empresas.

Escrever um livro é sempre um desafio. Muitas vezes o conhecimento está tão claro em minha mente que reluta em ir para o papel; e quando vai, parece mais complicado do lado de fora do que é do lado de dentro. Escrever é uma tentativa de transmitir ao outro aquilo que está em mim. Nos primeiros ensaios desenvolvi um texto técnico, repleto de conceitos específicos da minha área de atuação. A escrita complexa chegava a ser automática. Se por um lado essa maneira de trabalhar o conteúdo refletia meu respeito em relação aos conceitos

desenvolvidos pelos estudiosos do assunto, por outro me condenava a limitar a abrangência do meu saber a um público específico quando meu desejo era tornar o conhecimento acessível ao público leigo. Falar de psicanálise para psicanalistas fugia ao meu propósito. O que eu queria mesmo era aplicar o conhecimento teórico e minha prática profissional à realidade do mundo corporativo contemporâneo. Tenho como objetivo estimular a reflexão do leitor sobre as circunstâncias em que o trabalho é realizado hoje e o que pode ser feito para diminuir o sofrimento psíquico das pessoas e construir relações de trabalho mais saudáveis. Por isso me permiti a ousadia de tratar com simplicidade alguns dos complexos conceitos psicanalíticos. Essa ousadia tem a intenção única e exclusiva de inserir o leitor em um mundo muitas vezes desconhecido ou pouco conhecido por ele e até levar o erudito no assunto, interessado na leitura, a uma maneira distinta de abordar o humano.

Nos últimos anos, tenho sido cada vez mais procurada tanto pela mídia quanto por executivos, empresas e instituições de ensino para responder a algumas questões importantes sobre o mercado de trabalho e revelar os dados de minhas pesquisas acerca do assunto. Para deixar claro do que se trata meu conhecimento, vou contar um pouco sobre minha trajetória profissional e o que faço hoje. Assim, o leitor poderá compreender sob qual vértice, eu, autora, vejo o mundo e escrevo o livro. Formei-me psicóloga há algumas décadas, especializei-me em psicologia organizacional e psicologia clínica e tornei-me mestre em psicologia clínica – psicanálise.

No início da carreira meu desejo era montar um consultório. As conjunturas da realidade levaram-me a atuar como psicóloga organizacional de modo que eu pudesse capitalizar para construir meu espaço e atuar na clínica. Terminei as duas especializações ainda trabalhando do lado de dentro de grandes corporações como profissional do departamento de recursos humanos, cuja interação com todas as áreas da empresa era essencial. Conheci os jogos políticos

e as características dos relacionamentos interpessoais nas empresas por onde passei e fui diversas vezes impedida de realizar um trabalho mais transparente e coerente sob a alegação de que a empresa não lucraria com os projetos propostos.

Depois de muita frustração com a realidade do mundo corporativo saí disposta a montar minha clínica, dar aulas e oferecer meus projetos para um número maior de empresas. Tinha a esperança de que alguma delas pudesse perceber a necessidade de melhorar o que se passava em seu interior. Foram mais alguns anos desenvolvendo propostas, muitas tentativas de vendê-las, algumas realizações e várias frustrações. Até que uma empresa comprou parte de um dos projetos. A partir da implementação bem-sucedida dessa parte, chamada “Grupo de Conversa”, pude aplicar mais algumas de minhas ideias e ajudar esta empresa a crescer. Desenvolvemos uma parceria que dura mais de quinze anos. Assim, meus 36 anos de atuação profissional contam com atividades como psicóloga em grandes empresas, professora em cursos de pós-graduação e especialização e como consultora em projetos de orientação de empresários e executivos. São quinze anos na clínica e dezesseis anos de dedicação ao atendimento de executivos recém-demitidos e recém-aposentados, trabalho que venho realizando até hoje e que consiste em sessões de aconselhamento e orientação com vistas a facilitar o processo do luto pela perda do emprego e a construção de novo projeto de vida e carreira. As atividades profissionais que exerci na empresa, na clínica e na universidade transformaram minha compreensão sobre a relação do homem com o trabalho, o sofrimento dos profissionais nas empresas e a maneira de conduzir minha própria atividade profissional.

Em meados de 2005, eu investigava os processos de separação e transição profissional sob o vértice da constituição da carreira dos executivos, sua escolha e desenvolvimento. Estudava as razões pelas quais o profissional, ao entrar para o mundo corporativo, entrega seu destino para a empresa. E procurava entender a relação de

dependência que o mantém no emprego mesmo quando em grande sofrimento psíquico. Retomei as leituras de diversos psicanalistas e psicólogos em busca de fundamentação teórica para compreender os fenômenos que observava. Nesse período, coordenava pesquisa envolvendo mais de mil executivos. Estes, quando questionados a respeito das sensações experimentadas logo após serem excluídos da empresa (por ocasião da demissão) ou do mundo corporativo (no caso de aposentadoria), referiam-se a sentimentos que poderiam ser descritos como alívio, revolta ou resignação.

Aqueles que se consideravam aliviados afirmavam vivenciar grande sofrimento na empresa. A relação com a chefia estava difícil, as perspectivas de realização e desenvolvimento pessoal e profissional eram sentidas como remotas, as pressões por resultados e desempenho eram experimentadas como opressão. O ritmo acelerado do trabalho, a preocupação com a imagem, a necessidade de aprimoramento constante para manter-se competitivo e a falta de limites que permitissem um mínimo de privacidade geravam grande desconforto. Por um lado, sensação de nunca conseguir atender as exigências da posição que ocupavam; por outro, culpa por estarem deixando para segundo plano a saúde, a família e os projetos pessoais, inclusive os relativos ao trabalho e à profissão que haviam escolhido. A vida corporativa era considerada frustrante e geradora de sofrimento físico e mental. Aqueles que se diziam chocados e revoltados pareciam ter saído de um sonho, de um estado de alienação. Tentavam atender o desejo do outro, na crença de que com isso conseguiriam obter sucesso, reconhecimento, segurança e evitar o conflito, na esperança de ter excluído todo o motivo, todo o risco, toda a possibilidade de sofrimento psíquico. Os resignados, aparentemente assim permaneciam, revelando certa apatia e desesperança quanto à possibilidade de conquistar sua independência e com isso buscar relações mais saudáveis com o trabalho, com os pares, superiores hierárquicos, colaboradores e com a organização.

Diante desse quadro, a cada ano mais explícito nas pesquisas, formulei algumas questões às quais não se respondiam facilmente:

1. O sofrimento nas empresas está associado apenas a fatores internos do ser humano, relativos à sua constituição? Ou o mundo corporativo teria se tornado doente a partir das transformações ocorridas na forma como o trabalho é realizado e interrompido e nas relações que se estabelecem no interior de sua estrutura?
2. Quais as razões que levam o profissional desejar, apesar de tanto sofrimento, retornar o mais rapidamente possível para o mundo corporativo que tanto critica e que o submete a uma relação assimétrica de servidão?
3. Quais os lugares que o trabalho ocupa no psiquismo desses profissionais?

Durante o desenvolvimento das pesquisas, encontrei respostas e associei de forma ainda mais consistente os conceitos psicanalíticos à realidade observada. Alguns executivos, amigos e colegas tiveram acesso a estes conteúdos e sugeriram que o tema fosse tratado em uma linguagem menos técnica para que os profissionais de diversas áreas pudessem se beneficiar desse conhecimento. A opinião deles vinha ao encontro do meu desejo e serviu como incentivo para apressar a produção do livro que agora apresento. Ele representa a soma de anos de estudo, experiência, dedicação e atuação na interface de diversas áreas do conhecimento, principalmente, psicanálise, administração de empresas e de recursos humanos, psicologia social, organizacional e educacional. Ajudar o outro a entender os fenômenos relacionados ao trabalho e encontrar sentido em sua atuação profissional é uma realização pessoal, faz parte do meu trabalho e da minha vontade de contribuir para a construção de um mundo melhor.

A maneira que encontrei para transmitir meu conhecimento foi abordando o assunto do modo como faço no meu dia a dia de trabalho. Escolhi usar fragmentos de sessões de atendimento individual e discussões emergentes no “Grupo de Conversa”. Criei personagens inspirados em casos reais para nos acompanhar nessa jornada. Os nomes dos personagens e das empresas são fictícios para proteger a identidade das pessoas às quais eles se referem. O objetivo foi desenvolver uma escrita espontânea que permitisse ao leitor refletir, perceber a si próprio, perceber a situação em que está inserido e desenvolver novas ações. Ou seja, fazer o leitor caminhar junto comigo e refletir sobre sua própria realidade.

O livro está dividido em dez capítulos que de maneira alguma esgotam o assunto, mas trazem um cenário bastante realista e sólido. Ao final de cada capítulo há um quadro no qual aponto as principais ideias ali trabalhadas; indicações de filmes, letras de músicas e poesias associadas aos assuntos discutidos. Além disso, destaquei alguns conceitos importantes para enfatizar seu significado, para aprofundar a teoria ou simplesmente para prover o leitor de mais informação.

O primeiro capítulo aborda a existência de uma realidade interna ao ser humano e sua dificuldade em lidar com ela. O segundo permite uma visão do desenvolvimento histórico das relações de trabalho e da saúde no trabalho. O terceiro traz à luz o conceito do desmame empregado à ruptura da empresa com o funcionário por demissão ou aposentadoria. O quarto capítulo revela a desilusão quando da percepção da divergência entre a realidade e a idealização da vida na empresa. O quinto aponta as reações e o adoecer do homem frente à patogenia da organização. O sexto refere-se aos processos de separação por demissão e aposentadoria. O sétimo trabalha a experiência de desamparo decorrente do desemprego. O oitavo retrata o papel do trabalho no psiquismo do homem. O nono, por sua vez, traz os diferentes pontos de vista sobre o crescimento do sofrimento psíquico no mundo corporativo contemporâneo. O décimo condensa uma

reflexão sobre todos os capítulos anteriores, traz o desfecho da história de cada personagem e uma nova proposta para a relação do homem com a realidade corporativa.

Ainda apresento uma seção destinada aos jovens que pretendem ingressar no mercado de trabalho e outra sobre como buscar auxílio profissional adequado e especializado – seja a pessoa que o procura um jovem principiante em busca de uma direção a seguir e da compreensão do que acontece no mundo corporativo ou um profissional maduro que queira dar sentido à sua experiência e desenvolver relações mais saudáveis no trabalho.

Boa leitura!

Escolhi escrever este livro pelo viés da abordagem usada no meu dia a dia. Acredito que tratar um assunto complexo e profundo com linguagem coloquial, acessível ao público em geral e de forma lúdica contribui para que o leitor possa se aproximar das questões expostas com mais naturalidade. Permite que ele se identifique com personagens e situações, o que favorece uma reflexão mais eficiente e pode proporcionar uma mudança significativa em sua forma de ver e tratar as relações com o trabalho e na empresa em que atua.

Uma de minhas atividades profissionais baseia-se no atendimento a executivos recém-demitidos e recém-aposentados. Esse atendimento se dá de duas maneiras: a primeira, por meio de sessões individuais de cinquenta minutos de duração em que o profissional pode manifestar livremente seus pensamentos, sentimentos e associações; a segunda, mediante sessões em grupo, atividade denominada “Grupo de Conversa” cujo objetivo é promover o apoio mútuo, o resgate da experiência de pertinência e a discussão sobre sentimentos, emoções e questões relativas à demissão e à transição. O trabalho em grupo facilita muito a recuperação da autoconfiança e a disposição para dar início ao novo projeto.

Para atender os executivos preciso envolver-me, olhá-los com empatia e, a partir da escuta analítica, preparar o terreno para que possam voltar-se para si mesmos e entrar em contato com seus sentimentos e emoções. Então, os acompanho no desafio de identificar

o caminho a seguir. No atendimento individual, mantenho-me junto do ser humano, esperando com paciência o que está por vir, e me disponho a construir, com ele, o espaço e as condições para que ele descubra o que está em seu íntimo. Desse modo posso ajudá-lo a compreender e dar nome ao que sente. Se existir confiança ele irá adiante. Cabe a mim acompanhá-lo e criar condições para que enfrente a inevitável dor de crescer, o transformar e o transformar-se. No atendimento em grupo minha função é estimular a reflexão, mediar a discussão e trazer à luz meu olhar e minha experiência sobre os assuntos em questão.

As sessões individuais ocorrem de uma a três vezes por semana, de acordo com a necessidade do executivo. Já as sessões em grupo são semanais, têm duas horas de duração e a participação é opcional. Em outros termos, o conjunto do meu trabalho consiste em sustentar uma resiliência, favorecer a conscientização da relação de dependência e a elaboração da separação. Envolve a reconstrução da dinâmica da carreira interna e, com isso, cria as condições necessárias para a definição de um novo projeto de carreira que inclua os anseios pessoais, promove maior tolerância ao conflito e evita a alienação. Trabalho na preparação do profissional para que ele tenha condições de concretizar o novo projeto e o acompanho nesse processo. Isso envolve uma modalidade de terapia focal, breve e sob demanda, quando trabalho o luto e a recuperação da autoestima; uma atuação como conselheira de carreira quando analiso a carreira desenvolvida pelo profissional e com ele defino a próxima etapa; e como *coach* quando preparo o profissional para lidar com o mercado de trabalho e realizar a busca da nova atividade.

Todas as vezes que incluí executivos de diferentes níveis em um mesmo grupo, os gerentes se comportaram de acordo com as normas de condutas corporativas com o intuito de fazer *networking* com os diretores e presidentes. Estes, por sua vez, evitavam comparecer por não admitir misturar-se ao grupo de subalternos, e os que

compareciam se portavam como diretores e presidentes. Ou seja, era instituído no grupo o teatro da empresa, repetia-se a estrutura corporativa com gerentes subservientes e diretores e presidentes superiores e distantes. Por isso, desenvolvi o modelo atual de atendimento em grupo, em que os executivos são separados em duas categorias distintas com vistas a viabilizar seu objetivo principal, que é o de promover uma verdadeira troca de experiências e sentimentos. Desse modo, criei uma divisão que permitisse a expressão espontânea e a identificação dos participantes uns com os outros. Os critérios envolvem posição dentro da empresa; responsabilidade sobre os resultados; tipo de relacionamento com o conselho administrativo; remuneração fixa anual; dimensão da participação da empresa no mercado e características pessoais.

Assim, se por um lado os grupos tornaram-se mais homogêneos reduzindo a possibilidade de aprendizado com o diferente, por outro consegui criar um espaço de reflexão autêntico, possibilitando o envolvimento genuíno com a proposta do grupo.

O tema da discussão é definido pelas questões emergentes no início da sessão. As cadeiras são posicionadas como em um círculo de modo que todos os participantes consigam ver e serem vistos. Cada um pode se expressar livremente. Podem dirigir questionamentos uns aos outros e a mim. O número de participantes é livre, mas geralmente acomoda de 6 a 12 pessoas. O ambiente compreende uma sala com duas paredes de vidro e duas de alvenaria. Normalmente as persianas ficam entreabertas, o que torna possível ver o lado de fora da sala. Como o escritório fica em andar alto temos uma vista em perspectiva da cidade e é possível observar o topo das árvores de um parque cercado por avenidas movimentadas, um oásis verde em meio ao concreto cinza.



1. A CASA: A descoberta do EU

Cheguei no horário marcado. Estavam lá Henrique, Carmen, Felipe, Renato, Tereza e Fred. Como de costume, Felipe sentou-se à minha direita e Fred, à minha esquerda, de frente para as janelas. Carmen e alguns outros desligaram o telefone celular. Paulo César, vestido em seu terno inglês impecável, entrou com uma xícara de chá na mão e dirigiu-se à cadeira ocupada por sua pasta. Apoiou a xícara e, ainda em pé, começou a falar:

– Os senhores nem imaginam. No caminho para cá presenciei uma cena terrível.

Todos ouviam atentamente. Paulo continuou sua fala articulando suavemente as mãos ainda trêmulas para explicar o acontecido:

– Parei em um grande cruzamento. Eu era o primeiro da fila e vi tudo o que se passou com os motoristas parados na pista sentido contrário, do outro lado do cruzamento. Foi tudo muito rápido! Não sei de onde saíram os dois assaltantes, um homem e uma mulher, jovens. Quebraram o vidro do carro. Escutei gritos, depois três tiros, vi os dois correndo e pessoas gritando assustadas. Não houve tempo para qualquer reação. O farol abriu e segui em frente.

Sensibilizado, Henrique olhou para Paulo César e disse:

– Eu já fui assaltado assim. Quebraram o vidro do passageiro e pegaram minha mala no banco de trás.

Paulo César sentou e, como se ajeitasse o cabelo rigorosamente penteado, completou:

– Eu fiquei imaginando que poderia ter acontecido comigo. Minha posição diante do farol era a mesma da vítima, a não ser pelo fato de estar do outro lado do cruzamento.

– São Paulo está violenta demais – murmurou Carmen.

– Não é só São Paulo. O mundo todo! – exclamou Tereza.

– É assim mesmo, vivemos em uma civilização sem nenhuma civilidade. Tanta violência, pobreza, esses bandidos parecem um bando de animais selvagens em tempo de escassez – afirmou Fred revoltado, encerrando a questão.

Paulo César degustou seu chá e acomodou-se elegantemente à cadeira, insinuando ter superado o susto. Carmen, refletindo em voz alta, tentava enxergar o outro lado da situação:

– Às vezes eu penso o que faria se minha família tivesse passando necessidades. Acho que os seres humanos são capazes de tudo para defender os seus e sobreviver.

– São os nossos dois lados – comentou Renato, sorrindo.

– Eu seria capaz de matar para me salvar ou salvar meu filho – completou Carmen.

– Penso que sua fala vale para todos nós – revelou Renato.

– Mas isso não faz de nós pessoas más ou violentas, porque agiríamos em legítima defesa. No caso dos assaltantes e assassinos há uma maldade anterior a tudo – Carmen tentava entender a si mesma e aos bandidos.

– Todo mundo é violento! Acontece que uns demonstram e outros não. – Fred, com frequência, se manifestava um pouco agressivo em suas intervenções. Não existiam ‘poréns’ ou ‘entretantos’, era isso ou aquilo, rápido, prático e direto. Acreditava ser sua a verdade absoluta e dificilmente se envolvia nas reflexões do grupo, parecia incomodado com as dúvidas e incertezas dos outros. Lembrei-me de nossas sessões individuais, em que ele se apresentava sempre inquieto e aflito, fazendo alguns raciocínios tortuosos e autorrecreminatórios, com muita dificuldade em enxergar o que se passava com ele.

– Eu não acho que seja uma questão de demonstrar ou não a violência – ponderou Renato. – Penso que a violência é natural do ser humano, alguns reprimem e outros não.

– Faz sentido – completou Carmen.

– Vocês acreditam que a violência é uma característica própria do ser humano? – perguntei aos outros.

– Sem dúvida! – exclamou Fred.

Renato, Carmen e Felipe concordaram movendo a cabeça. Paulo César ainda parecia um pouco atordoado com a cena presenciada, apesar de tentar demonstrar o contrário. Sua polidez, segundo ele próprio, adquirida após anos convivendo com chefes ingleses, ajudava-o a disfarçar o verdadeiro impacto causado. Tereza não se manifestara. Um silêncio tomou conta da sala. Depois de alguns instantes, Henrique falou:

– Eu ouvi, certa vez, a entrevista de um Guru do marketing pessoal... Ele dizia que os seres humanos nascem todos bons e o que os torna agressivos e cruéis são os estímulos do meio.

Felipe discordou:

– Acredito que o homem nasce com potenciais internos para a violência, o amor, o mal ou o bem e o que determina o que vai preponderar são diversos fatores, entre eles os estímulos do meio.

– É muito difícil para o ser humano entrar em contato com aspectos internos que ele condena e recrimina, como, por exemplo, inveja, ciúme e rivalidades, que todos nós temos em maior ou menor intensidade. Para Freud, somos movidos por nossos desejos inconscientes. Ele dizia que o homem era, por natureza, assassino, canibal e incestuoso, mas tinha grande dificuldade em reconhecer e tolerar isso – completei.

Repressão. S. f. Em seu sentido mais amplo, é utilizado para descrever um mecanismo de defesa consciente que tem o objetivo de suprimir da consciência os conteúdos psíquicos indesejáveis.

Sigmund Freud (1856-1939) foi o médico neurologista a quem se atribui a criação da psicanálise como ciência. Interessou-se inicialmente pela histeria e, tendo como método a hipnose, estudou pessoas que apresentavam esse quadro. Mais tarde, com interesses pelo inconsciente e pulsões, entre outros, foi influenciado por Charcot e Leibniz, abandonando a hipnose em favor da associação livre e da interpretação dos sonhos. Esses elementos tornaram-se as bases da psicanálise. Freud, além de ter sido um grande cientista e escritor, realizou uma revolução no âmbito humano: a ideia de que somos movidos pelo inconsciente.

– É muito mais fácil achar que nascemos bonzinhos – comentou Fred, com rispidez.

– Eu também acho mais fácil pensar assim, mas infelizmente não é isso o que acontece. Quem é mãe sabe o quanto podemos nos tornar violentas quando mexem com nossos filhotes – retrucou Carmen, de modo doce e ao mesmo tempo firme.

Olhei para todos e prossegui:

– Então, do que é que estamos falando? O ser humano vem ao mundo com um *quantum* de energia que fica à disposição dele. Ele precisa usar essa energia porque se ela aumenta muito e se mantém represada, gera sofrimento. A intensidade dessa energia e o uso que a pessoa fará dela dependem das condições genéticas e hereditárias, da educação que ela recebe da família, das relações com os grupos sociais aos quais pertence e dos estímulos da situação. É por isso, Carmen, que uma pessoa pode conter dentro dela a bondade, a generosidade e dar vazão à agressividade diante de uma situação que ameace a vida de seu filho. Essas forças aparentemente conflitantes coexistem dentro de todo ser humano. O grande desafio é integrá-las e investi-las de maneira produtiva e saudável.

Felipe, de modo criativo, ilustrou o assunto, arregalando os olhos, elevando as enormes sobrancelhas e gesticulando:

– É como se cada ser humano tivesse em si um reservatório de água com uma torneira que o alimentasse com mais água constantemente, mantendo-o sempre cheio. Pois bem, se não há um cano para

dar vazão ao excesso de água ou uma torneira para esvaziá-lo quando necessário, o reservatório sofre uma pressão interna tão grande que pode explodir, deixando sair toda a água de uma só vez ou rachar até que o excesso de água saia lentamente pela rachadura. Acontece que, enquanto ele continua enchendo e não há vazão ou essa vazão não é suficiente, a pressão interna provoca sofrimento.

– Quer dizer que a pessoa que dá vazão aos seus instintos é assassina e incestuosa? – perguntou Tereza, em tom provocador, ignorando Felipe, como se tivesse a intenção de desafiar minha posição no grupo.

Voltei-me a ela e expliquei, cuidadosamente:

– Imagine que essa água toda da qual falou Felipe representa um conjunto de forças constituído pela libido, energia sexual do ser humano responsável pela perpetuação da espécie, e pulsão de vida e pulsão de morte, responsáveis pela nossa sobrevivência. Imagine seu reservatório cheio dessas forças, com um grande cano que dá vazão a elas; na primeira ameaça sofrida, que colocasse sua vida em risco, você poderia até matar. No início dos tempos, enquanto os homens eram nômades, esse *quantum* de energia era usado sem limite e sem controle; o caminho estava livre como o cano por onde sai a água do reservatório. Porém, na medida em que o homem tornou-se sedentário, isto é, começou a se fixar em pequenas comunidades, foi necessário criar um conjunto de regras, normas e valores que pudessem favorecer a repressão de parte dessas forças e definir como e quando usar a energia restante. Isso significava que não era mais possível deixar o cano no reservatório. Era preciso trocá-lo por uma torneira que deveria ser aberta ou fechada de acordo com a situação e o contexto.

– Poderíamos considerar que a instalação dessa torneira no lugar do cano representa o contrato social? – indagou Felipe, com os olhos brilhantes como se já soubesse a resposta.

Libido. S. f. 1. Energia motriz dos instintos de vida. 2. Termo utilizado por Freud para designar uma energia considerada uma grandeza quantitativa das pulsões.

O contrato social é o instrumento por meio do qual o povo renuncia ao estado de natureza, ou seja, à liberdade total e à igualdade e cria uma sociedade civil baseada na soberania da maioria ou do Estado, que garante paz, autoridade e justiça. O contrato social é expressão da tensão dialética entre regulação social e emancipação social que se reproduz pela polarização constante entre vontade individual e vontade coletiva, entre interesse particular e o bem comum. O contrato social justifica o estatuto e o mal-estar do sujeito na modernidade e constitui o sujeito como cidadão.

Felipe era um homem maduro, vivido, pesquisador de fatos históricos, extremamente culto, autor de três livros cujas narrativas se constituíam em ficções dentro da realidade histórica das épocas retratadas. Respondi à sua pergunta prontamente:

– Sim. É exatamente essa a ideia. O contrato social se constitui em normas, regras e valores formados por um grupo da sociedade, que servem para atender questões que privilegiam o coletivo, e não o individual.

– E se a água toda não podia mais sair à vontade como acontecia antes, e tudo ficava represado, em quais ocasiões a torneira poderia ser aberta? – perguntou Tereza, ainda com certo ar de provocação, debochando da forma lúdica usada por Felipe à qual eu aderi.

– Veja, tomemos como exemplo nossa sociedade ocidental. Se a torneira não podia mais ser aberta para dar vazão à nossa violência e aos nossos desejos mais obscuros, então o homem precisava encontrar urgentemente um modo de usar essa água represada em outro lugar: para regar um jardim, por exemplo.

Antes que eu completasse minha resposta, Paulo César se manifestou educadamente:

– A senhora afirma, se entendi bem, que o homem precisa de um novo meio para aliviar seus desejos porque seu comportamento primitivo e animal deixou de ser socialmente aceito a partir do momento em que passou a viver em comunidade?

– Veja, o homem continua dando vazão aos seus instintos de sobrevivência e procriação, mas não da maneira desordenada e sem

regras como acontecia anteriormente. Ele passa a aplicar essa energia também em outras atividades, além das básicas, para suportar viver com a repressão imposta pela vida em sociedade – corrigi. – Existe uma grande diferença entre o desejo ao qual você se refere e o conceito psicanalítico de pulsão. O desejo como vontade requer consciência e a pulsão é uma força anterior a qualquer forma de elaboração. O que aliviamos não são os desejos, mas as tensões geradas pela pressão das pulsões.

– E aqueles que não conseguem? – perguntou Henrique.

Enquanto eu bebia um gole de água, Felipe ergueu as sobrancelhas e respondeu:

– São os “loucos” da nossa sociedade, os psicopatas, assassinos, *serial killers* e todos os outros bárbaros que passam diariamente no noticiário.

Pulsão. S. f. 1. Tendência permanente e inconsciente que dirige e incita a atividade do indivíduo. 2. Processo dinâmico que consiste numa pressão ou força que provoca o movimento do organismo. 3. Para Freud, uma pulsão tem a sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão). O organismo tende a buscar a redução da tensão gerada pela pulsão. As pulsões podem ser recalçadas ou sublimadas conforme a censura do sujeito. Suprimi-las não as destrói, pois, como energia, elas também se transformam, exteriorizando-se de forma indireta.

Recalque. S. f. Operação pela qual o indivíduo procura repelir ou manter no inconsciente pensamentos, imagens e recordações ligados a uma pulsão. O recalque ocorre nos casos em que a satisfação de uma pulsão que por si mesma proporciona prazer ameaça provocar desprazer em relação a outras exigências do indivíduo.

Sublimação. S. f. Processo inconsciente que consiste em desviar a energia da libido para novos objetos, de caráter útil.

Pulsão de vida abrange não só as pulsões sexuais propriamente ditas, mas também as pulsões de autoconservação e se contrapõe às pulsões de morte.

Pulsão de morte é a categoria fundamental de pulsões que se contrapõem às pulsões de vida e tendem a uma redução completa das tensões. Inicialmente estão voltadas ao interior, tendendo à autodestruição; quando dirigidas ao exterior, manifestam-se sob a forma agressiva ou destrutiva.

Tereza olhou para mim e provocou, sorrindo:

– Ainda bem que não é a água que se bebe que enche nosso reservatório.

Dei mais um grande gole. A postura de Tereza diante do grupo era forte, intensa e agressiva. Pouco refletia o comportamento de uma mulher de sua idade e formação. Ela agia a maior parte do tempo como um guerreiro em plena batalha. Todos riram da ironia de seu comentário. Eu sorri generosamente e acrescentei:

– Imagine como seria se por tão pouco o reservatório se enchesse – continuei, completando a resposta de Felipe à pergunta de Henrique.

– Aqueles que não conseguem reprimir suas pulsões apresentam alguma patologia. Se antes tinham como alternativa viverem sozinhos, distantes das cidades ou em áreas afastadas destinadas aos grupos problemáticos, atualmente são confinados em penitenciárias ou hospitais psiquiátricos, também distantes do convívio social. Ou então estão soltos por aí matando e violentando em nome de alguma ideologia própria ou apoiada pelo meio.

– E as religiões? – Renato questionou.

– O que tem as religiões? – Fred, inquieto, perguntou.

– As religiões podem ser consideradas formas de dar vazão às energias represadas? – completou Renato.

Paulo César respondeu de modo racional:

– Penso que sim. Acredito que um dos objetivos das religiões, quaisquer que sejam elas, é direcionar a atenção e a energia do fiel para uma atividade específica.

Tereza interveio:

– Acho que não. Você está falando de uma atitude religiosa. A religião em si dá prazer por acaso? O devoto que faz preces e orações e segue uma doutrina o faz mais por culpa e medo de punição do que para dar destino à sua água represada.

– Vejo que a senhora é cética – afirmou Paulo César.

– Sou agnóstica. Mas isso não vem ao caso – retrucou Tereza.

Ambos esperavam minha colocação. Aguardei para ver se alguém mais se manifestava. Então Felipe começou:

– Diante de tudo o que foi falado aqui talvez vocês dois tenham alguma razão. Acredito que a prática religiosa por um lado dê vazão sim às nossas pulsões. Por outro lado, sei que muitas pessoas buscam uma religião para manter a sanidade e conseguir enfrentar a dura realidade de suas vidas. Nesse caso, é inegável que a religião provê algum conforto e isso por si só já seria uma maneira de dar vazão à água do nosso reservatório interno.

Nesse momento me senti bem à vontade para comentar a questão levantada por Renato:

– As religiões surgiram para dar conta de alguns anseios do homem. Eram muitas as questões e poucas as repostas. O ser humano, de modo geral, sempre teve dificuldade em aceitar o “não saber” e em lidar com seu mundo interno e com a experiência de desamparo promovida pela pressão das realidades externa e interna. As religiões confortam as pessoas e dão a elas explicações e repostas, cada uma a seu modo. Para Freud a religião é uma forma de alienação; ele dizia

Culpa. S. f. O sentimento de culpa é uma sensação de tensão intrapsíquica, ligada por vezes a um sentimento de ameaça catastrófica pessoal. Pode igualmente manifestar-se sob a forma de humildade, sofrimento, necessidade de punição, remorso e sentimento de não estar à altura. Segundo Jean Laplanche e Jean-Bertrand Pontalis (1968), esse termo designa um estado afetivo, consequência de um ato considerado repreensível pelo sujeito, ou então um sentimento difuso de indignidade pessoal sem relação alguma com um ato determinado de que o indivíduo pudesse acusar-se. Freud distingue duas origens do sentimento de culpa: a primeira é o medo da autoridade, a segunda é o receio do superego (censor interno). Em *O mal-estar da civilização* (1930), Freud tinha descrito como o sentimento de culpa influencia todas as relações do indivíduo, tanto as familiares mais íntimas como as dos maiores grupos sociais (organizações) e até mesmo a civilização como um todo.

Desamparo. S. m. Termo da linguagem comum que para Freud assume um sentido específico: estado do bebê que, dependendo inteiramente do outro para a satisfação de suas necessidades (sede, fome), revela-se impotente para realizar a ação específica adequada para por fim à tensão interna. Para o adulto, o estado de desamparo é o protótipo da situação traumática geradora de angústia. (Síndrome do pânico, trauma da demissão.)

que ela é o ópio do povo. No entanto, há algo nessa reflexão que podemos explorar com mais atenção. Por que será que é tão complicado para o ser humano entender a existência de uma realidade intrapsíquica?

Renato respondeu:

– Acho que é mais difícil encarar os próprios medos, monstros e incertezas do que, por exemplo, aceitar a promessa e a verdade de uma religião ou ideologia.

O silêncio se instaurou novamente. Talvez naquele momento alguns estivessem revendo, mesmo que por instantes, as suas próprias crenças.

Henrique olhou na direção de Renato e disse:

– Li, certa vez, a frase de um guru que dizia: “A espiritualidade é a essência humana; ela está se perdendo em meio à crescente violência”. Assim como ele, acredito que é preciso ter uma religião, ter fé, ter uma crença, para dar sentido à vida.

Eu precisava tomar cuidado para que a discussão não fosse levada para o lado das preferências religiosas e fugisse do propósito do grupo. Renato então comentou cuidadosamente com Henrique:

– Acredito na frase do seu Guru, porém levantamos pontos distintos. A espiritualidade não envolve necessariamente uma religião. De qualquer maneira, o que digo é que existem duas realidades: uma dentro de mim e outra fora. E se eu quero construir uma vida melhor para mim, preciso olhar as duas realidades.

A observação de Renato estava cheia de emoção. Ele era um homem bastante sensível e vivia um momento decisivo em sua vida. Estava havia um ano desenvolvendo seu projeto de negócio próprio. Aos 37 anos, encerrou uma carreira brilhante na área de marketing. Havia vivido os últimos dez anos em cinco países diferentes, era solteiro por conta de constantes viagens e mudanças de países; um tanto solitário, apesar dos inúmeros relacionamentos constituídos nos diversos continentes onde viveu. Devido a uma reengenharia, consequência

de novas aquisições, toda a estrutura da empresa sofreu alterações e Renato decidiu negociar sua saída porque não queria ser transferido novamente. Ele era natural do Equador e havia se apaixonado por uma brasileira. Escolheu este país como segunda pátria e decidiu que nele passaria seus próximos anos trabalhando por conta própria.

– Esse papo de realidade interna e externa é uma bobagem. A realidade é uma só: quando está ruim fora está ruim dentro também e vice-versa – argumentou Fred, seco.

– Desculpe-me, mas preciso discordar – Felipe usava todo o rosto, mãos e braços para falar, parecia discursar. – Concordo que alguns eventos externos afetam nosso mundo interno e vice-versa. No entanto, nem sempre é assim e a grande diferença é que a realidade externa está exposta, está aí para todos que quiserem ver. É fácil analisá-la, estudá-la, há dados e informações disponíveis e ainda podemos contar com a visão de diversos outros cidadãos para confirmar o que estamos enxergando. A realidade interna, por sua vez, é um mundo só seu, cheio de escuros, labirintos, cavernas e outros tantos lugares desconhecidos, você só tem o seu próprio olhar para investigá-los. Claro que muitas vezes podemos contar com a ajuda de um profissional para nos guiar nessa jornada, mas o único que pode enxergar o caminho é você mesmo. E o mais interessante é que a visão muitas vezes se ofusca pela falta de distanciamento.

Pela expressão de Henrique dava para perceber que o assunto era novo para ele. Logo perguntou com seu ar de ingenuidade:

– Como assim?

Respondi:

– Vou contar o caso de uma pessoa que atendo. Ele tem por volta de 50 anos e foi demitido da posição de diretor-geral. Sempre trabalhou, mesmo sendo dono de uma herança milionária, fruto da venda de um grupo de empresas da família. Apesar de possuir tanto dinheiro, acorda diversas vezes no meio da noite angustiado, sofre de terror noturno, tem crises de desespero com relação ao seu

lugar no mercado, sua posição, seu currículo. Ele está livre porque pode fazer o que quiser com o dinheiro que tem, mas não consegue usar essa liberdade. Ele deseja um emprego. Sua realidade externa lhe confere total autonomia e sua realidade interna o pressiona na direção de uma atividade que é de algum modo importante, mas em tese não é necessária.

Henrique arregalou os olhos espantado e balançou a cabeça de um lado para o outro, expressando-se como alguém que ainda não tinha captado a essência do que eu pretendia transmitir. Reformulei:

– Imagine que cada um de nós tem duas casas. Uma delas é o lugar onde moramos, nossa casa física, pertencente ao mundo externo. A outra é nossa casa interna; ela pode ser muito maior ou menor do que a externa, mas isso não vem ao caso. No entanto, nossa casa interna pode ser conhecida ou desconhecida por nós mesmos. Normalmente existem cômodos trancados, quartos escuros, porão, sótão. Na sala, o sofá pode ser novo e o ambiente, agradável; ou pode ser velho, empoeirado e a sala demonstrar completo abandono. Nosso reservatório de água está lá, serve para abastecer a casa interna. E esse sistema todo é que define nossa relação com a realidade externa.

Felipe completou a imagem, entusiasmado:

– Quanto mais você usa a água do reservatório para suprir as necessidades da sua casa interna, menor é o esforço para reprimi-la em sua relação com a sociedade. Eureka! – exclamou sozinho.

Evidentemente, a colocação de Felipe dizia respeito às suas próprias descobertas, ao seu processo de autoconhecimento. No grupo, quando os assuntos se aprofundam muito, alguns participantes têm dificuldade em acompanhar e se dispersam. Fred olhava através da janela, como se procurasse algo ainda mais externo a ele. Tereza buscava alguma coisa dentro da bolsa. Henrique parecia prestar atenção, mas em algum momento da minha fala seu pensamento fora para bem longe dali. Paulo César levantou-se para ir ao toalete. Renato prosseguiu:

– Acho que podemos explorar mais esse exemplo da casa. Eu moro em um apartamento duplex em Moema, minha casa é extremamente organizada, limpa, os móveis foram escolhidos a dedo, a decoração é repleta de cores fortes e vivas. No entanto, quando vocês falaram da casa interna, visualizei uma construção completamente diferente. Vi uma casa sem contornos como se não houvesse um limite, indícios de um começo ou de um fim. Não havia porta nem janelas, mas eu estava lá, nu, no meio de uma sala vazia; o teto e as paredes estavam úmidos, filetes de água escorriam pelas rachaduras da parede.

Renato interrompeu sua descrição por um instante. Em seguida, arregalou os olhos até franzir a testa e concluiu:

– Acho que minha caixa d’água está cheia!

Carmen tomou a palavra:

– Eu me lembrei de uma música interpretada pela Bethânia, aquela que diz: “Sim, eu poderia abrir as janelas que dão pra dentro, percorrer correndo corredores em silêncio... Sim, eu poderia em cada quarto rever a mobília. Em cada um matar um membro da família. Até que a plenitude e a morte coincidissem um dia...”

– *Janelas abertas nº 2* é o nome da música – completou Felipe.

– Isso – continuou Carmen, com doçura. – Essa música é bem marcante, acho que na minha casa interna eu também teria vontade de matar uns membros da família...

Carmen falou sorrindo e todos riram, exceto Fred que levantou, pegou sua pasta e saiu dizendo que havia esquecido um compromisso agendado fazia semanas. Pensei na dificuldade de Fred em encarar seu mundo interno. Pensei na maneira como Carmen, Renato e Felipe estavam aproveitando e enriquecendo a experiência do grupo. Sentia um ar de identificação e cumplicidade entre eles. Tereza e Paulo César pareciam menos envolvidos na dinâmica e mais interessados em definir seus lugares no grupo. E Henrique parecia buscar respostas, ainda que elas fossem distintas de tudo o que ele conhecia até o momento. Renato brincou:

– Se minha casa interna está vazia será que já matei todo mundo?

Eles riram novamente. Eu respondi:

– Quem sabe é você, não eu. Matou?

Renato deu risada. Carmen fez um pedido em tom de brincadeira:

– Já que você já esvaziou a sua, vem me dar uma mãozinha porque a minha casa ainda está cheia, tem gente demais nela.

E Henrique se posicionou em tom de deboche:

– E eu que nem sabia que tinha casa!

Todos caíram na gargalhada. Depois de alguns instantes, Henrique mudou o tom e perguntou com ar de preocupação:

– Como faço para achá-la? Onde ela está? Por que eu não a vejo?

– A casa é um símbolo, uma representação do nosso mundo interior, uma maneira de descrevermos as dimensões da mente humana e suas implicações, nossos continentes e nossos conteúdos. Vou explicar um pouco melhor... Temos dentro de nós um conjunto de forças naturais, instinto de sobrevivência, de procriação, pulsões de vida e de morte. Representamos esse conjunto de forças como a água da nossa caixa d'água, responsável por abastecer a casa interna e dar o tom da nossa relação com o mundo externo. Há dentro de nós também um lugar no qual guardamos informações e emoções relacionadas aos acontecimentos passados que, de alguma maneira, não queremos lembrar. Esse lugar pode ser representado, por exemplo, pelo porão trancado e escuro da nossa casa ou pelo cofre dentro do armário cuja senha esquecemos. Também existe dentro de nós um lugar no qual processamos tudo o que vem de fora e tudo o que vai para fora. Esse lugar pode ser representado pelas janelas e portas da casa que a ligam com o exterior. Há, ainda, dentro de nós, uma tal censura, uma parte que seleciona o que entra e o que sai da casa, e o que pode e o que não pode passar de um cômodo para o outro. Algumas dessas seleções são conhecidas, outras não temos nem ideia de que existem. É como se fosse uma tela colocada na porta do quarto:

quando a trama dos fios é mais folgada, a visão do ambiente torna-se mais clara; quando a trama é bem apertadinha, não enxergamos o que há do outro lado. As pessoas que estão dentro da casa são representações de facetas nossas, elas se referem à mãe interna, ao pai interno e assim por diante, e podem ser bem diferentes do pai e da mãe que existem do lado de fora. Assim, quando falamos em matar um membro da família da casa interna estamos falando do incômodo que uma característica específica nossa nos gera a ponto de querermos acabar com ela. Isso é importante, natural e faz parte do nosso processo de desenvolvimento. Não é quem está fora que queremos matar, mas quem está dentro! De qualquer maneira, essa é uma forma muito básica de explicar um assunto extremamente complexo. Porém, acredito que seja o suficiente para que você, Henrique, encontre sua casa interna e comece a conhecê-la.

Henrique olhava assustado. Era muita informação. Perguntou:

– E se eu não quiser conhecer essa minha casa?

– Muitas pessoas passam pela vida sem se darem conta dessa realidade interna, mas isso não as faz mais ou menos felizes. A questão toda é que a partir do momento em que a pessoa experimenta sofrimento, a melhor alternativa para aprender a lidar com ele é se conhecendo. Nós sofremos não só por causa do outro ou do mundo externo. Sofremos por causa de nós mesmos, da maneira como entendemos o mundo e lidamos com os outros e com a realidade externa. E o que isso tem a ver com o momento vivido por vocês? – perguntei.

– Tudo – respondeu Felipe, radiante. – Acho que essa é a minha grande oportunidade de me conhecer melhor para poder tomar as decisões necessárias a respeito dos próximos anos da minha vida.

– E como faço para me conhecer melhor? – perguntou Henrique, numa mistura de medo e curiosidade. Respondi:

– Primeiro você precisa parar de olhar para fora, para o mercado, para a empresa, e ficar um pouquinho com você.

Eu sabia que para a maioria dos executivos isso era difícilimo. Normalmente eles estão habituados a um ritmo de trabalho exaustivo em que passam o tempo todo voltados para as questões da empresa. O tempo com a família é reduzido e o contato, comumente precário. Se por um lado suprem as necessidades financeiras, por outro faltam com o papel de pai, mãe, filho, filha, irmão. E para eles próprios sobra pouco ou nenhum tempo de parada e reflexão. Ficam distantes de si mesmos a ponto de se perderem. Continuei a resposta:

– Olhe para dentro de si e perceba como se sente. Observe como você se relaciona com a realidade. A experiência da demissão, por exemplo, é muito dolorosa, mas é riquíssima porque possibilita a você entrar em contato com seu íntimo e com a maneira pela qual você lida com a frustração, com a separação e com o luto.

Henrique engoliu em seco e me interrompeu, parecendo pensar alto:

– Não sei.

Prossegui:

– Olhe para você e observe como lidou com a demissão. Algumas pessoas constroem uma porção de álibis para explicá-la e não sentem nada; outras se anestesiavam como se nada tivesse acontecido; outras, ainda, passam a fazer ginástica de manhã, à tarde e à noite para liberar endorfina, para não sofrer; para aliviar a pressão interna. E você? Veja como lida com a sua pressão interna. Você sabe como lidar com a pressão do seu chefe, agora descubra como faz com a sua própria pressão. Quais são as exigências que vêm de dentro? Como você lida com elas?

Henrique engoliu em seco mais uma vez. Felipe sorria com os olhos. Renato estava introspectivo. Carmen olhava-me fixamente. Tereza parecia inabalável, embora estivesse atenta à minha fala. Paulo César, constrangido, escrevia uma mensagem de texto no celular. Dei um gole na água e continuei o questionamento, olhando diretamente para Henrique:

– Em que você se cobra o tempo todo? Quando se olha no espelho, o que vê? O que fala para você mesmo? Refletir sobre essas questões é um processo importante.

Eu falava pausadamente. O tom de minha voz era baixo e eu procurava pontuar bem minhas colocações. Prossegui:

– Para eu me conhecer preciso me observar. Para eu conhecer a realidade externa eu preciso ler, estudar e observá-la. Para conhecer-me tenho que olhar para mim... Eu fico o tempo todo querendo que os outros olhem para mim, mas quem tem que olhar para mim sou eu. Percebe? No que será que eu me converti? O que é que eu fiz comigo até agora? O que é que eu faço comigo o tempo todo? Quem eu penso que sou? Eu preciso responder a algumas perguntas, mas, para isso, tenho que ficar um pouquinho quieto, ver e observar.

Fiz uma longa pausa antes de continuar. Citei Birman:

– Birman traz o seguinte conceito: dentro de si e fora de si. Ele estudou o mal-estar na atualidade e, quando fez uma retrospectiva histórica, pôde observar que na época do renascimento o homem que era artista, ensimesmado, poeta, cientista, introspectivo, filósofo, enfim, voltado para seu mundo interno, era considerado sábio, inteligente, o representante do novo conhecimento, das inovações. E aqueles voltados para fora, impulsivos, que queriam matar, bater, ganhar eram considerados os fora de si, e, por isso, doentes; eram estes que iam parar nos manicômios. Atualmente o que acontece?

– Justamente o contrário – respondeu Felipe, prontamente.

Nosso tempo chegava ao fim. Então concluí:

Joel Birman é um psiquiatra e psicoterapeuta brasileiro. Formado em medicina na década de 1970, pós-graduado em São Paulo e Paris. Escreveu diversos livros no Brasil e na França sobre psicanálise. Atualmente, ele é professor de psicologia na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e do Instituto de Medicina Social na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Está construindo, no Collège International de Philosophie, em Paris, uma linha de pesquisa interdisciplinar em psicanálise e filosofia em torno da questão das 'Novas condições do mal-estar na civilização'.

– Bem, pessoal, é isso aí. Por hoje terminamos.

Todos levantaram. Renato veio se despedir e me cumprimentou pelo trabalho com o grupo. Enquanto isso, Henrique falou um até logo coletivo e saiu pensativo. Tereza puxou papo com Carmen e Felipe. Paulo César apertou minha mão e confirmou presença no encontro seguinte.

Dois dias depois, recebi Henrique para sua sessão individual. Ele havia sido demitido de seu último emprego fazia dois meses. Esta era sua quinta ou sexta sessão comigo. Até o momento ele limitava-se ao concreto e queria uma receita pronta para arrumar outro emprego como o anterior. Acreditava que a fase era passageira e que logo se recolocaria. Culpou a empresa pela demissão e aceitou a justificativa de seu superior imediato. Henrique era um diretor financeiro, tinha 41 anos, estava casado com uma profissional de marketing. Eles tinham duas filhas pequenas, uma de 4 e outra de 6 anos. Teve uma carreira sólida e cresceu rapidamente, passou por diversas experiências internacionais e era fluente em vários idiomas. Era um profissional cobiçado no mercado e sabia disso. Insistia em dizer que sempre fez tudo conforme “manda o figurino”. Motivava-se muito mais com o sucesso do que com o dinheiro, apesar de considerar-se bastante atraído por ele já que viabilizava a aparência de prestígio e poder.

Dessa vez parecia mais calmo. Sentou à minha frente e disse:

– Acho que já sei como é a minha casa interna.

Olhei para ele e esperei que continuasse.

– Depois do encontro do Grupo de Conversa, voltei para casa tão pensativo que nem me lembro qual foi o caminho que fiz. Quando cheguei já era final de tarde e resolvi buscar as meninas na escola a pé. Não sei o que me deu, mas quando elas me viram ficaram tão contentes que decidi levá-las para uma lanchonete. Conversamos sobre o dia delas na escola. Pedimos sorvete e batatas fritas. Elas me mostraram os cadernos cheios de desenhos. Fizemos uma bagunça.

Sujamos o caderno de sorvete sem querer. Quando fui limpar, olhei com mais atenção e tinha uma casa em um dos desenhos. Então perguntei se elas tinham lápis de cor e inventei que queria ver quem desenhava a casa mais legal. Sofia, a mais velha, falou: “Papai, desenha uma casa também”. E Gigi, a menor, insistiu: “Desenha, papai”, e me deu um giz de cera. Bom, desenhamos as nossas casas. No final colocamos os desenhos um ao lado do outro. Sofia olhou para o meu desenho: “Nossa, papai, que casa feia...” Fez uma careta e depois deu uma risadinha irresistível. “Que casa feia papai”, Gigi repetiu sorrindo. Perguntei a elas por que achavam minha casa feia. Gigi logo respondeu que não tinha flor no meu jardim. E Sofia disse que faltava desenhar a fumaça saindo da chaminé, além de colocar as pessoas no desenho. E era tudo verdade. Meu desenho não tinha jardim, não tinha gente, não tinha fumaça saindo da chaminé. Olhei para os desenhos delas. A casa de Sofia ficava perto de duas montanhas, tinha sol, nuvem, árvore, passarinho, florzinha, eu, ela, Gigi, minha esposa Paula e nosso cachorro. A casa de Gigi era toda colorida, tinha um sol roxo no topo da folha, vários corações e flores espalhadas ao redor e, bem no meio, uma casa e uns riscos que ela explicou que éramos nós, a família toda. Olhei de volta para o meu desenho e acho que fiquei com medo. Trouxe para lhe mostrar.

Henrique tirou uma folha de papel do bolso, desdobrou e colocou o desenho sobre a mesa. Era uma casa, bem construída, com traços fortes, feitos com giz verde-escuro, duas janelas, uma porta, telhado, chaminé e só; não havia cenário por trás nem chão onde ela se firmasse. Apenas uma casa solitária flutuando no meio do branco do papel. Não falei nada. Enquanto eu examinava o desenho, Henrique continuou:

– Voltamos para casa, tudo correu como de costume. Deitei cedo e sonhei com uma casa. Ela era mais ou menos parecida com essa aí do desenho, mas no sonho eu batia na porta e ninguém atendia. Testei a maçaneta e a porta estava trancada. Fui até a janela e havia grades. No

meu desenho eu não pus grade! Fui até a segunda janela, também fechada. Tentei espiar pelo vidro. Alguém lá dentro fechou a cortina. Dei a volta na casa toda e parecia não haver meios de entrar. Lembrei-me da chaminé, fui procurar um jeito de subir no telhado, mas não tinha nada por perto. De algum modo acabei parando no telhado. Quando fui olhar pela chaminé, adivinhe? Ela era maciça, como se alguém a tivesse enchido de cimento. Depois disso eu acordei. E agora? Se essa é minha casa e está toda trancafiada, como eu vou fazer para entrar?

Henrique não percebia que ele já estava lá dentro, que ele era a própria casa e que se existia um lado dele querendo investigar e se conhecer melhor, havia outro que fechava as cortinas, trancava as portas e o afastava da possibilidade de qualquer contato. Continuamos a sessão associando o sonho, a casa e sua vida na última empresa. Ele se mostrava deprimido e cansado. Por um lado, parecia reconhecer sua participação nas demissões (esta era a terceira vez em que era demitido); por outro, defendia-se com inúmeras explicações. Em certo momento disse:

– Só de pensar em ter que começar novamente, sinto um nó no peito. Não sei o que eu quero. Três demissões. Acho que foi por conta do meu comportamento. Não tive habilidade diplomática razoável. Sou impaciente, acelerado e tenho dificuldade de lidar com o tempo do outro. Não sei se sou rápido ou se não pondero. O problema é que ninguém me fala a verdade. Tudo o que estou falando é suposição minha. São sentimentos meus. Sempre me atrapalhei com os meus sentimentos. Tenho reações agressivas ou de defesa quando sou criticado. Não gosto de perder. Quando me decepçiono comigo mesmo, sinto-me derrotado, defendo-me ou agrido. No mundo de hoje ninguém nunca elogia. E na empresa isso é ainda pior. As críticas não são construtivas. Um quer puxar o tapete do outro. O jogo é agressivo. Eu não tenho paciência para fazer esse jogo! Ou será que não sei jogá-lo?

Henrique parecia cansado de brigar e de tentar, em vão, explicar suas ações e sentimentos. Identificava os jogos de poder e limites na organização. Tentava atendê-los para ser reconhecido e valorizado, também os objetava e queria ser ouvido em seu posicionamento que privilegiava a tarefa e os resultados acima das relações com as pessoas. No final da sessão Henrique reconheceu, pela primeira vez, sua dificuldade de relacionamento com a chefia.

IDEIAS CENTRAIS

- *A pessoa vem ao mundo com um quantum de energia que fica à sua disposição.*
- *Essa energia é constituída pela libido, pulsão de vida e pulsão de morte.*
- *O contrato social regula as questões que envolvem o coletivo.*
- *O desejo requer elaboração e a pulsão é uma força anterior a qualquer elaboração.*
- *A tensão produzida pela pressão das pulsões é aliviada quando conseguimos dar vazão a elas. O alívio da tensão gera prazer.*
- *Aqueles que não conseguem reprimir suas pulsões apresentam alguma patologia.*
- *O ser humano tem dificuldade em aceitar o “não saber”, em lidar com seu mundo interno e com a experiência de desamparo promovida pela pressão das realidades externa e interna.*
- *Nossa casa interna pode ser conhecida ou desconhecida por nós mesmos.*
- *A casa interna define nossa relação com a realidade externa.*
- *Nela habitam pessoas que simbolizam nossas facetas.*
- *Birman traz o conceito do dentro de si e do fora de si.*

FILMES:**O escafandro e a borboleta**

Direção: Julian Schnabel

O filme mostra a existência de uma realidade interna e outra externa e o meio de interação entre elas em um caso específico de acidente vascular cerebral.

Happy feet: o pinguim

Direção: George Miller

Um filme sobre preconceito, exclusão e a necessidade de reconhecer habilidades, interesses e vocações.

MÚSICAS:**Janelas abertas nº 2**

Composição: Caetano Veloso

Revela uma percepção de mundo interno e da existência de conflitos típicos deste universo.

Se eu quiser falar com Deus

Composição: Gilberto Gil

Ensina como viajar ao mundo interno em busca do Eu tratado como Deus.

Poema quebrado

Composição: Oswaldo Montenegro

Mostra a relação entre as realidades interna e externa e a mudança de percepção de si mesmo.

POESIAS:**Análise**

Autor: Fernando Pessoa

*“(...) A ilusão da sensação, e sonho,
Não te vendo, nem vendo, nem sabendo
Que te vejo, ou sequer que sou, risonho
Do interior crepúsculo tristonho
Em que sinto que sonho
o que me sinto sendo.”*

Eros e Psique

Autor: Fernando Pessoa

*“(...) Longe o Infante, esforçado,
Sem saber que intuito tem,
Rompe o caminho fadado,
Ele dela é ignorado,
Ela para ele é ninguém. (...)”*



2. O TRABALHO: HISTÓRIA E SAÚDE

Henrique começava a conhecer sua realidade interna. Além de olhar para fora, percebeu que havia muito para ser descoberto ao olhar para dentro. Pareceu compreender que a empresa onde trabalhava fazia parte do mundo externo, enquanto sua dificuldade de relacionamento com as pessoas do trabalho dizia respeito a questões internas que começavam a ser investigadas por ele mesmo, com meu auxílio.

Eu estava curiosa para descobrir quais assuntos seriam levantados pelo grupo naquele dia e, principalmente, para avaliar o impacto da sessão anterior sobre eles. Mesmo sabendo que cada um tem seu tempo, sua velocidade e suas condições particulares para assimilar o conhecimento, sempre carrego comigo a esperança em poder contribuir para que aprendam que podemos e devemos olhar o mundo e nossa realidade por outros ângulos.

Cheguei com cinco minutos de atraso. Estavam todos lá, incluindo Aníbal, que faltara ao encontro anterior. Aníbal não era muito assíduo: às vezes participava do grupo, outras vezes passava semanas sem aparecer. Até sua agenda de sessões individuais era caótica. Aos 57 anos era praticante assíduo de esportes radicais, mantinha um corpo atlético e esforçava-se para parecer sempre mais jovem. Embora, do ponto de vista racional, ele soubesse que os processos de seleção eram lentos e que o número de vagas para profissionais com a experiência, a remuneração e idade dele era pequeno, acreditava que tudo se resolveria rapidamente. Conforme o tempo passava e por não encontrar

nova ocupação, sua tristeza aumentava. Aníbal era agitado e excessivamente otimista. Acordava cedo e fazia musculação, corria e jogava tênis diariamente. Mas não havia o que diminuísse o sentimento de desconforto, tristeza e aborrecimento. Ele não tinha projeto, não tinha perspectiva. Sentia-se só, à espera de boas oportunidades.

Henrique estava sorridente. Abriu a sessão retirando uma folha de papel do bolso e mostrando-a aos outros:

– Essa é a minha casa! Achei! Achei! Ela ainda está meio feia, eu não consigo entrar, mas logo isso muda – falou, fazendo graça.

Exibiu o desenho para os outros participantes num misto de alegria e esperança. Todos sorriram de volta e alguns o incentivaram a continuar sua busca. Henrique agradeceu o apoio e sentou.

Felipe franziu a testa, pensativo, tomou a palavra e compartilhou sua reflexão:

– Estive pensando nas formas que o homem encontrou para dar vazão à parte de suas pulsões que não foi reprimida. Recorrendo aos fatos históricos, acredito que podemos associar os primórdios da vida em sociedade ao início do desenvolvimento de técnicas de cultivo, dos cultos religiosos, ao desenvolvimento de novas ferramentas, ao início das relações de troca e da criação de animais. O que eu quero dizer é que, ao ocupar seu tempo com outras atividades que garantissem a subsistência, o homem automaticamente desviava suas pulsões. Portanto, nossa maneira de fazer isso hoje é por meio de qualquer atividade artística ou intelectual.

– Se for assim, o trabalho por si só pode ser considerado um meio de desviar as pulsões – concluiu Carmen, com olhar curioso e gentil.

– Pode – afirmou Felipe. – Mas talvez isso acontecesse mais no passado distante do que agora. Sabemos que para desviar essa energia primária a atividade precisa gerar prazer... – fez uma pausa reflexiva, aproximando as sobrancelhas. – Conheço muitas pessoas que não têm prazer algum com o trabalho faz tempo. Nesses casos não serviria.

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

– Talvez devêssemos pensar desde o começo da existência do trabalho como atividade – sugeriu Renato, como quem deseja investigar o assunto.

Então, Felipe resgatou a história:

– Bem, quando o homem passou a viver em pequenos grupos, as tarefas já se dividiam, e creio que podemos chamá-las de trabalho. Uma pessoa caçava, outra cuidava das crianças, outra procurava frutos e assim por diante.

– Mas será que nessa fase o trabalho já era fonte de prazer ou apenas uma questão de necessidade? – indagou Carmen.

– Acho que não podemos entender esse prazer com os olhos de hoje. Se, de algum modo, havia uma energia empregada na função e uma satisfação em realizá-la já se cumpria o papel necessário para a vida em sociedade, de modo civilizado – argumentou Renato, que limpava as lentes dos óculos com um lenço azul.

– Depois os grupos foram aumentando de tamanho, o homem aprendeu a plantar e estabeleceu-se o comércio à base de troca – seguiu Felipe, movendo as grandes sobrancelhas.

– E, com isso, algumas pessoas se aprimoraram em determinado tipo de atividade. Uma plantava milho, outra fazia panelas de ferro, outra costurava roupas e assim por diante – completou Renato, vestindo os óculos.

– É. Estamos dando uma visão geral, bem por alto. E, em algum momento, surge o dinheiro como moeda de troca. Então, se antes

uma pessoa trocava uma galinha por dois sacos de batata, ela passa a trocar sua galinha por moedas e as moedas por batatas – Felipe mostrava os números com os dedos das mãos.

– Com certeza, nesse ponto os ofícios já estavam estabelecidos e os artesãos já precisavam de ajuda para dar conta da freguesia – concluiu Carmen.

– Precisavam de aprendizes para ajudar a aumentar a produção e participar de feiras em outras localidades quando fosse o caso – tomou parte Renato, que voltava a lustrar as lentes.

Aníbal olhava para a discussão com ar de superioridade. Fred parecia se segurar para não esbravejar.

– Acho que até essa parte da relação do mestre com seu aprendiz o trabalho era fonte de prazer, satisfação, realização. Depois, com a Revolução Industrial, tudo mudou – afirmou Carmen.

– Tudo virou uma merda, você quer dizer! – exclamou Fred, em alto e bom tom. Todos se assustaram com sua manifestação explosiva. E ele continuou: – E o pior é que algo me diz que de lá para cá muitas coisas mudaram, mas a merda seguiu acompanhando a gente de algum jeito. Vamos falar de hoje. Não quero saber do passado!

Fiz minha intervenção:

– Às vezes precisamos revisitar o passado para entender o presente e construir o futuro

Essa frase geralmente causava impacto positivo. Fiz uma pausa e prossegui:

– Vamos retomar um pouquinho a história.

Todos me olhavam atentamente.

– Como era a relação entre o artesão e o aprendiz? O artesão ensinava o processo inteirinho ao aprendiz. Era motivo de orgulho para o artesão ter aprendizes extremamente eficientes porque isso avalizava sua competência como artesão. A ideia era treiná-los para que superassem o mestre. A transmissão do conhecimento e o ensino do ofício já se constituíam como pagamento pelo trabalho do

aprendiz. Esse conhecimento permitia que mais tarde ele abrisse sua própria oficina e se tornasse um mestre. O orgulho do mestre era que o aprendiz se tornasse independente.

– Mas nem sempre isso acontecia! – exclamou Fred.

Continuei:

– Esse era o modelo ideal, mas obviamente alguns artesãos exploravam seus aprendizes, tinham inveja, os desencorajavam etc. No entanto, havia mercado para todos trabalharem. A competição agressiva e cruel era pouco frequente. A tendência era a competição mais saudável e amistosa. Embora a relação entre mestre e aprendiz fosse assimétrica, o que prevalecia era o desejo de aprender e o desejo de ensinar. Interessava para o artesão ter um bom aprendiz porque quanto melhor o trabalho de base, melhor seria o produto final do mestre, e quanto mais aprendesse, maior a garantia de conseguir sucesso e autonomia no futuro. O artesão sabia que não teria um aprendiz só seu para o resto da vida. Sabia que funcionava como uma escola; aprendizes iam e vinham. Sabia que formar bons

Artesão. S. m. Trabalhador manual que exerce função por conta própria, só ou com o auxílio de aprendizes.

Aprendiz. S. m. Pessoa que aprende um ofício ou arte. 2. Principiante, inexperiente.

Mestre. S. m. 1. Professor de grande saber e nomeada. 2. O que é perito ou versado em qualquer ciência ou arte. 3. Oficial graduado de qualquer profissão.

“O mestre tem a responsabilidade de fazer o aluno descobrir não o caminho propriamente dito, mas as vias de acesso a esse caminho, que devem conduzir à meta última. (...) o aluno que tenha todas as possibilidades de progresso encontra-se diante de um perigo que é muito difícil de ser evitado durante seu desenvolvimento. Não se trata de se perder em um narcisismo estéril... mas de achar que o que já sabe é suficiente, principalmente se obteve êxito e fama naquilo que fez. (...) Áspero é o caminho do aprendizado. (...) Até onde o discípulo chegará é coisa que não preocupa o mestre. Ele apenas lhe ensina o caminho, deixando-o percorrê-lo por si mesmo, sem a companhia de ninguém. A fim de que o aluno supere a prova da solidão, o mestre se separa dele, exortando-o cordialmente a prosseguir mais longe e a se elevar acima dos ombros do mestre.” HERRIGEL, E.

aprendizes permitiria que novos interessados desejassem trabalhar com ele. Isso era garantia de que continuaria produzindo, vendendo e sendo reconhecido socialmente. Por outro lado, o aprendiz reconhecia a importância do mestre e o quanto dependia dele para fazer um bom trabalho e ser reconhecido. E, em geral, esperava estar realmente pronto para trabalhar de forma independente.

– Até aí está certo. A coisa degingolou com a Revolução Industrial – afirmou Fred com seu vozeirão.

– E como chegamos lá? – perguntei.

– Bom, em determinado momento a população aumentou e a demanda por produtos também. Alguém percebeu uma oportunidade de transformar o trabalho. O homem começou a desenvolver formas mais rápidas de fazer o produto, com pessoas menos preparadas, instaurando a fase dos processos. Era mais fácil, mais rápido e exigia menos aperfeiçoamento – respondeu Felipe, com ajuda dos olhos e sobrancelhas.

Continuei:

– Os processos apresentavam maior organização, não dependiam de talentos individuais, como antes, nem de sensibilidade e senso estético. Surgia um produto padronizado. A relação do artesão com os aprendizes tornou-se distante, porém ainda havia o ensino propriamente dito e a noção da criação do produto do começo ao fim.

– E daí para a criação da indústria foi um pulo – acrescentou Felipe, movendo suas pupilas de um lado para o outro. – Surgiram as linhas de produção em que cada operário era responsável por uma única parte do processo com o objetivo de ganhar tempo e produtividade. A indústria emergiu como uma necessidade natural de sobrevivência da sociedade cuja população e demanda cresceram ainda mais. A confecção manual era bem demorada e não mais atendia as necessidades locais.

– É aí que tudo vira uma merda de vez! – Fred se expressou intensamente.

Segui o raciocínio:

– Pois bem, com a instituição da indústria, o profissional já não fazia mais o trabalho nem no tempo dele nem do jeito dele. Tinha que obedecer aos vários processos e procedimentos, junto com outras pessoas. A expectativa era que ele cumprisse uma tarefa específica, um trabalho dividido, em que não precisasse usar nada de talento, nada de habilidade. O operário necessitava apenas ser adestrado, treinado a seguir o ritmo definido pelo superior imediato de acordo com cada máquina e com o desempenho dos mais hábeis. Foi nesse momento que o homem começou a negar e a desqualificar as diferenças individuais. O ritmo do trabalho, a forma como ele passou a ser realizado e a negação das diferenças individuais geraram grande sofrimento. Surgiram as doenças do trabalho e, assim que elas começaram a acarretar prejuízo para a indústria, os responsáveis pelos processos foram buscar soluções.

– Então o que era decisivo para fazer as correções era o prejuízo?

– perguntou Henrique, ingenuamente.

Respondi:

– Sim. O raciocínio era o seguinte: não adianta eu fazer tudo depressa e o operário ficar doente porque isso me acarreta prejuízo. Pois terei que contratar outro enquanto aquele fica afastado.

– Mas isso é muito diferente do que acontece agora – comentou Henrique. – Não há mais tantos casos de afastamento como antes.

Prossegui:

– Podemos dizer que foi com o advento da Revolução Industrial, na Inglaterra, no século XIX, que o sofrimento no trabalho começou a surgir. Naquela época, padecer era algo preponderantemente físico. Muito foi feito para corrigir as falhas do sistema, surgiram as soluções dos engenheiros, dos ergonomistas, dos médicos do trabalho e assim por diante. Se por um lado observamos hoje que o sofrimento físico é reduzido, por outro o sofrimento psíquico cresceu desordenadamente, a ponto de gerar o grande *boom* de afastamento por doença psíquica que vivemos hoje.

Henrique olhou-me com espanto. Minha colocação gerou certo alvoroço. Surgiram comentários paralelos. Alguns minutos de zum-zum-zum. Aproveitei para beber um pouco de água. Aníbal estava mudo, era o único que não participava do burburinho. Estava fisicamente presente, mas sua atenção era dirigida a qualquer outro lugar que não aquele.

Fred era médico, foi neurologista da Marinha por dezoito anos. Depois disso, seguiu carreira trabalhando em grandes instituições relacionadas à área da saúde. Em seu último emprego tinha livre acesso às pesquisas relativas aos afastamentos do trabalho. Um pouco mais tranquilo, tomou a palavra:

– Meu último emprego durou dois anos, eu trabalhava com outros médicos e pesquisadores em associação à indústria farmacêutica. Enfim, lembro-me claramente das discussões sobre o crescimento dos casos de síndromes do pânico, síndromes de *burnout*, depressão. E digo mais, muitos dados são conhecidos das indústrias do setor, mas não aparecem na mídia para evitar alarde. É pura sacanagem! Perdemos a dimensão de um problema que é realmente preocupante e é nosso!

Paulo César comentou:

– No último ano, cinco gerentes foram afastados da filial brasileira em que trabalhávamos. Na ocasião fiquei bastante receoso, dois deles eram meus subordinados diretos.

A síndrome do pânico é um distúrbio caracterizado pela ocorrência de frequentes e inesperadas crises de ansiedade grave. As crises geralmente envolvem alteração nos batimentos cardíacos, sensação de perda de equilíbrio, tontura, falta de ar, palpitações e tremores.

A síndrome de *burnout* se caracteriza por um estado de exaustão prolongada; é uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto, excessivo e estressante com o trabalho. Caracteriza-se por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação a quase tudo e todos. A pessoa com esse tipo de estresse consome-se física e emocionalmente, passando a apresentar um comportamento agressivo e irritadiço.

A depressão é um distúrbio mental caracterizado por marcantes alterações afetivas e por um estado de prostração, desânimo, sensação de cansaço. Muitas vezes inclui ansiedade, em maior ou menor grau.

– Eu tive seis baixas na minha equipe em três anos. Isso realmente é uma febre – Tereza relatou.

Paulo César e Tereza pareciam não ter a menor ideia de que o fator mais comum de sofrimento psíquico no trabalho estava associado às problemáticas relações interpessoais e certamente eles tinham suas participações nos casos de afastamento citados.

– Penso que as empresas se tornaram o que são hoje em decorrência da globalização, do crescimento das fusões e aquisições e do contexto mercadológico como um todo – comentou Paulo César, alisando o bigode com os dedos polegar e indicador, cada um do meio até uma extremidade.

– Claro que esses fatores contribuíram, mas acho que está faltando algo no seu raciocínio – replicou Felipe, amistosamente.

– O que seria? – perguntou Paulo César.

– Não estou bem certo, mas imagino que existam fatores internos à empresa tão ou mais responsáveis pelo quadro de doenças do que os externos. O homem tem grande capacidade de adaptação. Globalização, fusões, aquisições, crises econômicas sozinhas não seriam suficientes para gerar um transtorno tão grande – respondeu Felipe, fitando-o nos olhos.

Henrique se pronunciou:

– Acho que sei a resposta. É o problema com a chefia. Eu era diretor financeiro. Tinha dois superiores imediatos: o presidente da unidade brasileira e o superintendente da América Latina. Eu precisava dar suporte ao presidente daqui e, ao mesmo tempo, mandar os relatórios de todos os procedimentos nacionais para o superintendente da América Latina. Em diversos momentos discordei de algumas atitudes do meu chefe presidente, mas estava tranquilo porque o superintendente gostava de mim. Quando este foi promovido por conta da aquisição de novas unidades na Ásia, passei a responder para outro executivo que ocupou seu lugar. Não nos entendemos e ele armou para mim com a ajuda do meu presidente que já me queria fora fazia

algum tempo: fui demitido. E olha que segui os ensinamentos de um Guru de comportamento empresarial...

– A qualidade das relações interpessoais no trabalho e a forma como o trabalho está organizado estão efetivamente adoecendo as pessoas – continuei. – O que está acontecendo agora é grave, entramos na era dos afastamentos em razão de doenças psíquicas e as empresas começam a se preocupar com isso porque esses afastamentos já estão acarretando muito prejuízo.

– E quais são as soluções encontradas até o momento? – perguntou Carmen, séria e meiga, como de costume.

– Cada hora aparece uma ideia diferente: células de produção, técnicas de motivação, teorias sobre produtividade, qualidade de vida no trabalho, identificação e desenvolvimento de talentos, entre outras... Mas nada ainda conseguiu estancar o crescimento dos casos de afastamento – respondi.

O tema da discussão era denso e eu sabia que poderia enriquecer o assunto compartilhando com eles um esquema sobre a história da saúde do trabalhador. Sinalizei que precisava de uma breve pausa e contatei minha secretária, pelo telefone da sala, solicitando meu *notebook* e a montagem do *data show*. A conversa seguiu assim que desliguei o telefone.

– O trabalho não tinha nada que gerar sofrimento. Ele tem que gerar prazer, ajudar a aliviar a tensão psíquica e dar emprego para as pulsões e energias – Felipe arredondou, convicto, suspendendo as grandes sobralcelhas.

Continuei:

– Exatamente. A ideia era que o trabalho permitisse ao homem chegar em casa cansado, satisfeito, com a sensação de missão cumprida. Só que, quando industrializou, colocou todo mundo dentro da fábrica, padronizou e transformou todos em clones, o trabalho passou a gerar sofrimento. Com o tempo, em vez de correções para diminuir o sofrimento, fizemos correções para diminuir o sofrimento físico e aumentamos o sofrimento psíquico.

– Como? – perguntou Paulo César.

– Bem, estabelecemos a obediência cega, aumentamos o número de chefes a quem o funcionário deve responder, submetemo-nos aos jogos políticos e de poder cada vez mais cruéis, tornamo-nos ainda mais competitivos e temerosos de perdermos nossas posições para outro. A globalização, percebida como tendência inevitável, envolve relações matriciais, reuniões virtuais com pares de outros países e a exigência de manutenção dos canais de comunicação abertos a qualquer hora do dia e da noite. Leva o profissional a perder sua privacidade e a trazer os negócios para dentro de casa, interferindo nas relações e rotinas familiares (muitos já estão no terceiro casamento). É quase impossível definir limites, são chamados a qualquer hora e a expectativa é a de que estejam à disposição da empresa. A globalização e a consequente “internacionalização das relações” favorecem a ilusão de que os executivos são indispensáveis, importantes e detentores de grande poder, do qual muitas vezes abusam para manter sua posição – respondi e completei: – Isso me faz lembrar Chaplin em *O grande ditador*.

– Mas os gurus da administração criaram a valorização e a retenção de talentos para romper a padronização dos processos e valorizar o diferente. Isso deveria solucionar o problema – argumentou Henrique.

– As coisas não são bem assim; quando aplicadas à prática aparecem todas as falhas da teoria. Primeiro, porque o funcionário

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

Retenção. S. f. 1. Ato ou efeito de reter: retenção de mercadorias na alfândega. 2. Demora, permanência, delonga, detenção: a retenção dos passageiros no navio explica-se pela quarentena. 3. Moderação, repressão: retenção dos impulsos instintivos. 4. Cárcere privado, detenção. 5. Direito de retenção, conservação da posse de uma coisa alheia para garantia de um direito próprio.

denominado talento tem que estar sob comando e atendendo às demandas como todos os outros, identificado com a ideologia dominante. Depois, porque o sistema é subjetivo, privilegia poucos e pune muitos. Cada chefe faz avaliação 360 graus para identificar seus talentos, que deve ser, no máximo, 10% de seu pessoal, representados pela ponta da curva. As empresas investem nos talentos, os encaminham para cursos e têm a expectativa de aprimorá-los e retê-los para uso futuro. O profissional considerado “talento” fica convencido de que é melhor do que os demais. Os “não talentos” trabalham em dobro, achando que são inferiores. Talento é uma coisa que todo mundo tem e pode ou não ser utilizado; depende de ambiente favorável e acolhedor, da qualidade e da identificação de sua natureza e utilidade para aquela empresa naquele momento. O talento é uma qualidade que precisa ser verificada e aplicada: talento para realizar o quê? Esse sistema é perverso e é utilizado para atender interesses pessoais dos chefes e ajudá-los a premiar ou castigar seus colaboradores – argumentei.

– Mas já existe um movimento dos teóricos da administração no sentido de valorizar o ser humano dentro das organizações – argumentou Henrique novamente, mostrando-se inconformado.

– Agora eles sabem que o ser humano é muito mais importante, mas entre saber e colocar este conhecimento em prática existe um grande caminho a ser percorrido. Aproveitar o ser humano em sua capacidade mais plena significa ter na empresa um ser pensante, capaz de refletir sobre os acontecimentos e as decisões que precisam ser tomadas, pronto para criticar e apresentar soluções para as dificuldades. Se a todos os colaboradores fosse dada essa possibilidade,

as empresas certamente virariam um caos. Na verdade as empresas precisam de colaboradores obedientes que executem as normas e os procedimentos predeterminados, de preferência sem questioná-los, para garantir a produtividade e a competitividade. Devem ser poucos os colaboradores que pensam e têm senioridade para promover mudanças. E se considerarmos as filiais das multinacionais aqui no Brasil, serão menos ainda, pois para trabalhar nelas basta seguir a matriz. Em uma de minhas pesquisas, os presidentes de multinacionais se referiram ao fato de perderem poder de decisão a cada dia e afirmaram sentirem-se como zeladores da empresa no Brasil ou como representantes da instituição à semelhança da rainha da Inglaterra.

– Isso foi consequência da globalização. Eu mesma nunca tinha pensado em meu projeto e em minha carreira. Fiquei 22 anos na mesma empresa, atendendo as tarefas e desafios que me eram designados. Lembro bem de quando fui contratada... Meu projeto era o mesmo que o da empresa, ou seja, crescer e construir uma carreira lá dentro – argumentou Carmen, que se reconhecia na situação exposta.

Tomei a palavra:

– Antigamente tínhamos o mesmo chefe por longo tempo, todos conheciam o jogo e, até onde podiam ir, havia certa organização e um projeto que permitia ao profissional saber o que ele precisava fazer para crescer na empresa. Estava claro que ele precisava ser leal, correto, atencioso, disponível e esforçado. As promoções eram por tempo de casa, condição para ser eleito e elegível para uma posição mais alta. Essa regra permitia que o profissional tivesse referências claras e construísse sua narrativa junto à da empresa, ou seja, existia a possibilidade de construir uma história, como foi o caso de Carmen. O profissional adotava o nome da empresa como sobrenome e era respeitado e reconhecido por sua função naquela companhia. O contrato era o seguinte: “ficaremos juntos até que a morte nos separe”. O que começou a acontecer foi que as empresas inflaram, organizaram-se conforme a conveniência de poucos e

algumas passaram a ter o monopólio do seu mercado, até que, com a globalização, surgiu a pressão por resultados e a necessidade de rapidez e eficiência. Os custos precisaram ser reduzidos, as empresas tornaram-se mais enxutas e competitivas. Isso promoveu a mudança do contrato: “ficaremos juntos até que a vida nos separe”.

– Reconheço a semelhança com o momento em que vivemos. Na atualidade, o profissional que deixa de ser útil e eficiente é dispensado – colocou Paulo César, alisando novamente o bigode.

Comentei:

– Isso mesmo. Antes, ficar dentro da empresa era uma opção, não havia tanta pressão dentro e fora do profissional. O profissional tinha uma direção, sabia o rumo, conhecia a estrada. Quando a empresa rompeu o contrato de lealdade, criou uma ferida no amor próprio do ser humano, que passou a não acreditar mais em nada. O contrato de “até que a vida nos separe” exige de você o seguinte: “dê o resultado que eu quero e se isso não acontecer você está fora; não posso mais cuidar da sua carreira, você é que tem que cuidar dela, e tem que suar a camisa, senão é trocado por outro”. Quando o homem entendeu isso, entrou em grande sofrimento. Alguns, os mais velhos, ficaram desorientados, morreram, cometeram suicídio. Ocorreram demissões e mais demissões.

– Como o tempo de casa era grande, imagino que os profissionais demitidos nessa época devem ter recebido grandes indenizações – afirmou Renato.

– É verdade. A empresa premiava por tempo de casa e dava bônus suficientes para o demitido montar seu pequeno negócio, mas ele não sabia montar porque era extremamente dependente e não conseguia andar com as próprias pernas. Alguns podem pensar que a partir daí o profissional aprendeu a andar sozinho. Infelizmente não é bem assim, eles continuaram desesperados atrás da vida corporativa. E a solução encontrada para permanecer na empresa foi atingir os resultados a qualquer preço. A relação tornou-se perversa – comentei.

[...] os homens não são naturalmente iguais, mas nascem uns para a escravidão e outros para o domínio [...]. Todo homem nascido na escravidão nasce para a escravidão: nada mais certo. Os escravos tudo perdem sob seus grilhões, até o desejo de libertar-se deles; amam a servidão [...]. Se há, pois, escravos por natureza, é porque houve escravos contra a natureza. A força fez os primeiros escravos, sua covardia os perpetuou. (Rousseau, 1762, p.11)

– Tornou-se perversa a partir daí ou já era perversa e piorou? – indagou Carmen.

– Tornou-se ainda mais perversa. Na verdade os profissionais tentaram reagir ao novo contrato e ao mesmo tempo acreditaram no processo de sedução: “se você atingir os resultados dou a você bônus astronômicos”. Tanto que quinze anos atrás os jovens profissionais queriam ser presidentes de empresa porque achavam que isso era a expressão do “sucesso”. Agora, este desejo está diminuindo; veja, por exemplo, a pesquisa “O contexto dos presidentes”* – respondi.

– E como ficou essa relação de dependência? – perguntou Felipe.

– Ela ficou forte e um pouquinho mais perversa. Até porque a linha hierárquica modificou-se também; passou a ser matricial. Empregados e empregadores acreditaram nos teóricos que falavam da abordagem sistêmica e matricial como se ela fosse a solução para todos os problemas corporativos. Hoje, percebe-se que isso acarretou ao profissional vários chefes simultaneamente e a relação dele com seu superior tornou-se frágil, superficial e ganhou o caráter de delação. Ou seja, sua função passou a demandar que se comunique para um chefe o que o outro está fazendo – respondi.

– Isso aconteceu em decorrência da globalização também. Minha matriz não dava conta de observar o que estava acontecendo nas filiais do mundo inteiro, embora a operação fosse padronizada. Eu ia para as filiais da China, Japão, França e Brasil e via tudo igualzinho. Era um jeito de ganhar dinheiro, padronizar, fazer um

* “O contexto dos presidentes”. BRUNO, Leo F. C.; GIULIESE, Mariá. In: *Relatório de pesquisa RP0704*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2007. (N.E.)

centro de distribuição e compras global. O produto era igual em qualquer lugar do mundo, e mesmo assim havia desperdício. Os sistemas de qualidade começaram muito estruturados e surgiram as relações matriciais fortes para corrigir possíveis falhas humanas. Criaram por isso um cargo de diretor abaixo do presidente local para reportar à matriz tudo o que se passava na filial local – posicionou-se Henrique, que tinha ocupado esse papel de diretor.

– Qual era o papel desse diretor, então? – perguntei.

– Fofoqueiro – respondeu Tereza, prontamente.

Continuei:

– Ele era um espião do presidente. Ao mesmo tempo em que dava suporte ao presidente, precisava reportar para o outro no exterior o que seu presidente estava fazendo. Ou seja, a desconfiança foi institucionalizada. Se antes o inimigo era a concorrência, estava fora da empresa, agora o inimigo está dentro. Essa maneira de funcionar aumentou ainda mais o sofrimento psíquico no trabalho. Principalmente porque, com o aumento da desconfiança, cresce a necessidade de controles e, com a globalização, a expectativa de que o profissional esteja disponível para a empresa o tempo todo. Haja vista, por exemplo, a instalação de *webcams* e outras câmeras de filmagem no ambiente de trabalho, além dos *blackberries* e celulares que exigem que o profissional esteja *on-line* todo o tempo.

– É. Eu admito que passava 80% do tempo me protegendo e 20% trabalhando! – exclamou Tereza. – Esse é o jogo. Eu passava a maior parte do tempo provendo a matriz de relatórios que muitas vezes nem eram lidos. Além disso, alguns relatórios envolviam o controle de

Institucionalização. S. f. Ato, processo ou efeito de institucionalizar; institucionalizar. V. t. Dar um caráter institucional a; tornar institucional; institucional. Adj. Relativo às instituições; instituição. S. f. 1. Ação de instituir, de estabelecer: instituição de uma ordem religiosa. 2. As coisas instituídas. 3. Conjunto de regras e normas estabelecidas para a satisfação de interesses coletivos: o Estado, o Congresso, uma fundação, a tutela, a prescrição, a falência são instituições. 4. Casa de educação e instrução.

funcionários em outros países por meio de *webcams*. Eu checava se algumas pessoas estavam em frente ao micro ou não, e costumava telefonar para saber por que haviam se ausentado quando isso acontecia.

Alguns deles concordaram. Tomei a palavra novamente:

– A relação entre chefe e subordinado é complexa, parecida com a relação pai e filho e está diretamente associada à relação do ser humano com a autoridade. Com o aprendiz havia uma coerência entre discurso e ação: mesmo que ele se sentisse maltratado, coagido ou intimidado, o chefe era alguém em quem ele confiava e que estava ali para transmitir-lhe conhecimento. Com o passar do tempo, institucionalizou-se o desrespeito e criou-se um jogo político. Quem tem mais poder ganha posição, gente incompetente torna-se chefe de gente muito competente. A relação hierárquica sempre vai existir, mas pode ser mais saudável, não precisa ser perversa e cruel como vemos cada vez mais nos dias de hoje. Primeiro porque o chefe na empresa está submetido a uma pressão permanente por parte dos acionistas, do *board* que estabelece metas muito ambiciosas, que ele tenta atingir a qualquer preço para receber seu bônus. O modelo corporativo atual revela um discurso que é desvirtuado por práticas incompatíveis com os valores apregoados, o que confunde os profissionais e gera insegurança, medo e desconfianças, que são componentes importantes para promover sofrimento psíquico. Acarretando o aumento considerável de queixas e processos por assédio moral. No afã de atingir as metas estabelecidas, o gestor penaliza seus colaboradores e, por vezes, trata os números de maneira pouco clara. Outra questão importante é que, com a crescente voracidade dos acionistas, trocar o presidente, algo que nunca fizeram antes, agora acontece mais ou menos a cada dois anos. O presidente é contratado para cumprir uma missão, e, para tanto, cria regras e altera as já existentes. E, paralelamente, as constantes fusões de empresas concorrentes e culturas diferentes geram situações embaraçosas e dificuldades de relacionamento entre os profissionais, muitos dos quais não resistem ao estresse gerado e adoecem.

– É praticamente uma selva... – Carmen pensava alto.

Segui o raciocínio:

– O argumento do ponto de vista da administração tem lógica e coerência, mas desconsidera a existência de um ser humano envolvido nesse processo; um ser que pensa, sente e tem vontades próprias. Otto Kenberg em seu livro *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*, diz o seguinte:

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

Otto F. Kernberg (nascido em 1928) estudou biologia e medicina e depois psiquiatria e psicanálise. É psicanalista e professor de psiquiatria no Weill Cornell Medical College. Ele é mais conhecido pelas suas teorias psicanalíticas sobre personalidade *borderline*, organização e narcísico patologia. Seus escritos foram fundamentais para o desenvolvimento das modernas relações objetais, uma teoria da mente que é talvez a mais aceita entre os modernos psicanalistas. Suas principais contribuições compreendem as áreas de narcisismo, relações objetais, teoria e personalidade.

Christophe Dejours nasceu em Paris em 1949. É doutor em medicina, especialista em medicina do trabalho e psiquiatria e é psicanalista. Foi professor na Faculté de Médecine e na École Pratique des Hautes Études de Paris. É diretor do Laboratoire de Psychologie do Conservatoire National des Artes et Métiers. Escreveu *A Loucura do Trabalho* (1980), *A Psicopatologia do Trabalho* (1985), *Prazer e Sofrimento no Trabalho* (1988) e tem centenas de artigos nas mais diversas publicações especializadas. Foi organizador de vários eventos pioneiros na área de psicopatologia do trabalho e das primeiras Jornadas de Psicopatologia do Trabalho.

– Isso significa que o mundo corporativo hoje em dia pode ser entendido como uma grande fábrica de adoecer pessoas – pontuou Renato, sério e até preocupado.

– Como um verdadeiro hospital às avessas – Felipe ilustrou.

– Sabemos que Dejours dividiu a história da saúde no trabalho na Inglaterra em períodos, e caracterizou, em cada um deles, as condições de trabalho. Seguindo sua forma descritiva e esquemática construí o modelo brasileiro atual. Vejam o esquema que montei – completei.

Meu *notebook* estava ligado e foi uma questão de instantes para projetar a imagem no painel da sala de reuniões.

A evolução do contrato empresa-funcionário

O mundo corporativo é um dos grandes objetos de desejo das pessoas, até por ser uma das melhores maneiras de ascender socialmente. Só que o contrato social estabelecido entre as empresas e os indivíduos mudou muito nos últimos quinze anos, atravessando cinco fases distintas:

- Primeira fase – “Até que a morte nos separe”. Há quinze anos, o acordo era de eterna lealdade entre as partes.
- Segunda fase – “Até que a vida nos separe”. Em meados da década de 1990, as empresas romperam unilateral e arbitrariamente esse contrato: “Se você funcionar para mim, eu encho seu bolso de dinheiro; se não, adeus”. Os profissionais se concentraram apenas na *performance* presente, para cumprir metas e reduzir custos.
- Terceira fase – “Fui”. Mesmo atingindo as metas, os profissionais passaram a ser descartados pelas empresas, na ruptura do segundo contrato. Desiludidos, eles se sentiram liberados do vínculo de lealdade para buscar o melhor caminho para si.
- Quarta fase – Ferramentas de retenção. As empresas passaram a perder seus melhores profissionais. Para retê-los, criaram contratos por tempo determinado, financiaram cursos em troca de permanência garantida por um período, distribuíram bônus vinculados também a tempo de permanência e usaram processos de sedução variados como iniciativas de qualidade de vida, programas de arte e esporte etc.
- Quinta fase – Conscientização. É o que se vislumbra atualmente. Os profissionais começam a se dar conta do preço pago por aceitarem dedicar 16 horas de seu dia, ou mais, às empresas. Mesmo os que têm enorme prazer em trabalhar se sentem frustrados.

ARTIGO “CAI O PANO”, REVISTA HSM MANAGEMENT

***Inglaterra, Século XIX, Pré-História da saúde dos trabalhadores
Luta pela sobrevivência: viver, para o trabalhador, é não morrer (Miséria Operária).***

Período do Capitalismo Industrial caracterizado pelo crescimento da produção, êxodo rural e pela concentração de novas populações urbanas.

Condições:

- jornada de trabalho de doze, catorze ou dezesseis horas por dia;
- emprego de crianças a partir de 7 anos (algumas até mais novas);
- salários insuficientes para assegurar a subsistência;
- os períodos de desemprego põem imediatamente em perigo a sobrevivência da família;
- falta de higiene, promiscuidade, esgotamento físico, acidentes de trabalho, subalimentação potencializam seus respectivos efeitos e criam condições de alta morbidade e mortalidade e redução da longevidade.

Resposta social ao perigo proveniente dessas condições: Movimento Higienista, Movimento das Ciências Morais e Políticas, Movimento Alienista, Intervenção do Estado como Árbitro nas relações empregado-empregador.

A miséria associada a uma doença leva ao isolamento e ao movimento de erradicação. A higiene designa os meios a serem postos em prática para preservar a saúde das classes privilegiadas, e não da classe operária. A higiene pública é definida como a arte de conservar a saúde dos homens em sociedade, deve fornecer numerosas aplicações para o aperfeiçoamento das instituições. Ela evidencia a necessidade das leis sanitárias. Ela deve esclarecer o moralista e o legislador e concorrer para a nobre tarefa de diminuir o número de enfermidades sociais. O movimento higienista evidencia também o desejo de restaurar a ordem social e moral nas aglomerações operárias. Miséria, promiscuidade e fome associam-se para criar condições favoráveis ao banditismo, delinquência, violência e prostituição. Entra em cena a Academia das Ciências Morais e Políticas para restabelecer os fatos morais e políticos, a autoridade da ciência, do direito e da razão. Paralelamente surge o Movimento dos Grandes Alienistas suscitado pela curiosidade quanto aos fenômenos insólitos constituídos pelos desvios e atentados individuais à ordem social.

A palavra de ordem durante o século XIX é: redução da jornada de trabalho.

Conquistas após cinquenta anos de luta:

- redução do tempo de trabalho de mulheres e crianças (de 1879 a 1892);
- lei de higiene e segurança (1882 a 1893);
- lei sobre acidente do trabalho (1883 a 1898);
- jornada de trabalho de dez horas (1879 a 1919);
- repouso semanal (1879 a 1906);
- jornada de trabalho de oito horas (1894 a 1919);
- aposentadoria após os 65 anos (aposentadoria para os mortos) (1910).

ADAPTADO DE DEJOURS

Da Primeira Guerra Mundial a 1968***Luta pela saúde do corpo.***

Esse período se caracteriza pela revelação do corpo como ponto de impacto da exploração.

Condições:

- esforço de produção para as necessidades da guerra;
- redução da duração do trabalho nas indústrias de armamento;
- desfalque resultante do número de mortos e feridos de guerra;
- esforços para reconstrução;
- esforços para a reinserção dos inválidos na produção.

Resposta social: medicina do trabalho, fisiologia do trabalho, ergonomia e nova modalidade de organização do trabalho com o Taylorismo.

O sistema de Taylor tem forte repercussão na saúde do corpo. Inaugura nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, define novas exigências fisiológicas como o tempo e o ritmo de trabalho. O esgotamento físico se estabelece e o trabalho intelectual é sumariamente separado do trabalho manual. O sistema Taylor neutraliza a atividade mental. O aparelho psíquico é a primeira vítima do sistema e é seguido pelo corpo dócil e disciplinado, submetido e adestrado, entregue sem obstáculos à injunção da organização do trabalho e à direção hierarquizada do comando. Corpo sem defesa, corpo explorado, corpo fragilizado pela privação de seu protetor natural, que é o aparelho mental.

Palavra de ordem: melhoria das condições de trabalho, segurança, higiene e prevenção de doenças (1968).

Conquistas:

- exames pré-admissionais (1913);
- inspeção médica na fábrica (1915);
- jornada de trabalho de 8 horas (1916);
- criação do comitê consultivo de seguros contra acidentes do trabalho (1919);
- semana de 40 horas e férias pagas (1936);
- previdência social (1945);
- medicina do trabalho (1946);
- comitês de higiene e segurança (1947);
- criação dos dispositivos de proteção de máquinas (1951).

ADAPTADO DE DEJOURS

De 1968 a 1999

Luta pela saúde mental do trabalhador. Luta contra a sociedade de consumo e contra a alienação. Luta por uma nova organização do trabalho.

Esse período dá início à análise da relação saúde mental-trabalho, com ênfase na constatação de que o conflito que opõe o trabalho à vida mental é um território quase desconhecido. Os especialistas do homem no trabalho concentram-se, em matéria de psicologia, em desenvolver técnicas de seleção, avaliação e treinamento.

Condições:

- esgotamento do sistema Taylor;
- greves, paralisação da produção, operação padrão, desperdício, absenteísmo;
- necessidade da reestruturação das tarefas e estudo da dimensão mental do trabalho;
- identificação da sensibilidade do trabalhador às cargas intelectuais e psicossensoriais de trabalho;
- desilusão do pós-guerra e aumento da sociedade de consumo;
- perda da confiança na capacidade da sociedade industrial em trazer a felicidade;
- desenvolvimento do cinismo dos dirigentes;
- aumento do uso de drogas e alcoolismo;
- dominação da vida mental do trabalhador pela organização do trabalho.

Resposta social: desenvolvimento maciço de práticas psiquiátricas e psicoterapêuticas e de medicamentos tranquilizantes, ansiolíticos e antidepressivos.

Palavra de ordem: abaixo as cadências infernais, abaixo a separação do trabalho intelectual-trabalho manual, mudar a vida.

Conquistas:

- novas metodologias e formas de organização do trabalho;
- técnicas de seleção e treinamento das chefias;
- novos modelos corporativos;
- o sofrimento psíquico permanece praticamente não analisado.

ADAPTADO DE DEJOURS

Período após 1999**Século XXI – A patogenia das organizações promovendo sofrimento psíquico no trabalho.**

Caracteriza-se pela necessidade de desenvolver um estudo consistente sobre a psicopatologia no trabalho para reduzir o aumento das síndromes psicopatológicas geradas pelo excesso de trabalho e controles, por relações perversas e exigências descabidas no trabalho.

Condições:

- aumento das toxicomanias e alcoolismo no trabalho;
- aumento de afastamento por estresse, depressão, *burnout*, síndrome do pânico etc;
- trabalho matricial com diferentes linhas de comando e exigências;
- viagens constantes e exposição a jogos de poder perversos;
- aumento de ações judiciais por assédio sexual e assédio moral;
- aumento do índice de divórcios decorrente da excessiva dedicação ao trabalho;
- instituição de bônus e outras formas de compensação pelos resultados que geram ambição desmedida e favorecem a promoção de sofrimento do outro para obtenção do prêmio desejado;
- redução dos ciclos de carreira a aproximadamente dois anos;
- classificação dos trabalhadores em talentos e não talentos, em *high potential*, gerando falsas esperanças e crença numa superioridade de uns sobre os demais;
- aumento de fraudes.

Resposta social: *gurus de autoajuda, palestras motivacionais, perfis e modelos de profissionais desejados, técnicas de gestão e governança corporativa, coach para todos, assessment e técnicas de avaliação 360 graus, modelos e métodos de retenção de talentos, proliferação de especialistas em qualidade de vida e desenvolvimento da espiritualidade dos trabalhadores.*

Palavra de ordem: *redução do tempo disponível à empresa, melhoria das relações interpessoais no trabalho, prevenção de doenças psíquicas.*

O sofrimento psíquico permanece não estudado. A empresa, como promotora de doença psíquica, não é analisada. Proliferam técnicas de manipulação para submeter não só o corpo, mas a capacidade de o trabalhador pensar e atuar como ser livre e independente.

MARIÁ GIULIESE

Encerrei a sessão e parti imediatamente para outro compromisso. No dia seguinte atendi Carmen individualmente, que havia antecipado sua sessão. Entrou em minha sala com os olhos marejados. Cumprimentamo-nos, ela sentou e começou a falar com voz embargada:

– Cheguei em casa ontem e chorei como há muito eu não fazia. Estou arrasada.

Carmen era argentina de origem, filha de mãe italiana e pai inglês. Nasceu e foi criada em zona rural. Era a mais velha entre seis irmãos e a única a concluir curso superior. Pedagoga de formação, iniciou carreira profissional em uma das maiores consultorias de gestão e auditoria do mundo, onde permaneceu por 22 anos. Construiu um percurso profissional de sucesso, com abrangência global. Quando foi demitida, estava com 49 anos; era divorciada e tinha um filho.

Durante sua atuação profissional, envolvida pela atmosfera dos negócios e apaixonada pelos projetos que coordenava, dedicava-se com afincos para aprimorar conhecimentos e informações em todos os níveis da empresa, nos quatro continentes, desenvolvendo multiplicadores e gestores de projetos de ensino à distância (via eletrônica). Defendia seus projetos, seus pares e aqueles que trabalhavam sob seu comando. Uma mulher vibrante, questionadora, por vezes irônica, com grande senso de humor e de justiça. Eu estava prestes a ouvir o que entristecia tanto aquela mulher.

Carmen pegou um lenço de papel, secou uma lágrima que caía, olhou para mim e disse:

– Está vendo só? Não consigo parar de chorar.

Nesse momento, todo o choro represado veio à tona. Foram soluços, lágrimas, nariz escorrendo, mais soluços e alguns minutos até que ela pudesse se acalmar. Esperei pacientemente.

– Eu sabia que tinham feito uma sacanagem enorme comigo quando fui demitida. Mas eu não tinha percebido tudo o que foi feito enquanto eu ainda estava lá – Carmen falou e voltou a chorar.

Depois de 22 anos de trabalho árduo e dedicado, Carmen foi demitida sumariamente sem explicações convincentes. Sabia que havia questões políticas e de posicionamento de seu chefe no *board* da companhia. Sentia-se triste com o ocorrido, mas até o momento já tínhamos discutido bastante a ocasião da demissão. Estava magoada e ferida a ponto de não querer mais trabalhar em empresa. Respirou fundo e retomou sua fala:

– Quando fui transferida para São Paulo, disponibilizaram-me um flat para morar com meu marido e meu filho ainda bebê. Na empresa, os projetos estavam indefinidos e o novo chefe, sempre viajando, não tinha tempo para organizar o novo plano de trabalho. Eu não sabia por onde começar. Não tinha local para trabalhar, tudo era improvisado e a sensação de perda de tempo e de rejeição eram muito fortes. Foi a época mais difícil da minha vida. Não via o propósito da minha vinda para São Paulo, não havia nada interessante em meu trabalho e as condições de vida eram ruins; se comparadas com a vida que tínhamos em Buenos Aires. Não sabíamos o idioma e não tínhamos aulas de português. Vivíamos em um flat bastante deprimente, com as condições mínimas, e não tínhamos carro. Não havia apoio por parte do pessoal de Recursos Humanos e ainda havia uma atitude negativa quanto à vinda de estrangeiros. Era muito difícil levantar cada dia para ir trabalhar. Não tenho lembranças de projetos interessantes no meu trabalho durante meus primeiros anos no Brasil. Acho que foram bloqueadas pela mudança da minha vida pessoal: as dificuldades, a falta dos familiares e amigos, a falta do visto de permanência no país e o fato de o meu marido não poder trabalhar; isso me fazia sentir muito culpada. A empresa me dava casa, comida e roupa lavada, como você diz, mas fazia de mim o que queria, desconsiderando meus desejos e me submetendo a regras e processos insanos. Como eu não percebi isso antes? Foi no meio do Grupo de Conversa que, de repente, as cortinas se abriram e tudo ficou claro, óbvio. Ainda por cima sinto-me uma burra por não ter percebido isso antes.

IDEIAS CENTRAIS

- Às vezes precisamos revisitar o passado para entender o presente e construir o futuro.
- Com o advento da Revolução Industrial surgiu o sofrimento no trabalho.
- O ritmo do trabalho, a forma como ele passou a ser realizado e a negação das diferenças individuais geraram grande sofrimento.
- Surgiram as doenças do trabalho e elas começaram a acarretar prejuízo para a indústria.
- O trabalho, que deveria gerar prazer, passa a gerar sofrimento.
- Ao tentar corrigir a incidência de sofrimento físico no trabalho, o homem acaba aumentando o sofrimento psíquico.
- As relações de trabalho tornaram-se perversas e a desconfiança e o desrespeito foram institucionalizados.
- O modelo corporativo que se estabilizou tem um discurso que não condiz com a ação.
- Hoje o sofrimento psíquico cresce desordenadamente.
- O modelo corporativo, a qualidade das relações interpessoais no trabalho e a forma como o trabalho está organizado adoecem as pessoas.

FILMES:

O grande ditador

Direção: Charles Chaplin

Chaplin criou, genialmente, um filme irônico e atrevido que revela a que o ser humano era reduzido em diversos aspectos de sua vida, inclusive em sua relação com o trabalho. Aponta o extremismo de valores e a necessidade do uso da razão para aprimorar a relação entre os homens.

A classe operária vai ao paraíso

Direção: Elio Petri

O filme expõe o sofrimento físico e psíquico no trabalho e a alienação do trabalho no capitalismo. No filme, o coletivo se sobrepõe ao individual em uma sociedade na qual o individualismo está arraigado.

**Tempos modernos
(Modern times)**

Direção: Charles Chaplin

Crítica à “modernidade” da sociedade industrial, urbana, da linha de montagem e especialização do trabalho.

MÚSICAS:

Ouro de tolo

Composição: Raul Seixas

A letra revela a função do trabalho na vida do homem e as dúvidas quanto ao que fazer depois de tê-lo deixado.

Modernidade

Composição: Cazuza,

Graça Motta, Nelson Ângelo

Reflexão sobre os efeitos da modernidade.

POESIA:

“Chove. Que fiz eu da vida?

Fiz o que ela fez de mim...

De pensada, mal vivida...

Triste de quem é assim! (...)”

Autor: Fernando Pessoa

3. A SEPARAÇÃO: dependência e desmame



Carmen conseguiu enxergar com clareza como era sua vida na empresa, as relações com seus chefes e subordinados e tudo passou a fazer sentido frente à cena política que já conhecia muito bem. Eu tinha certeza que, apesar de seu sofrimento em nossa última sessão, Carmen estaria melhor depois de todo o esclarecimento conquistado. Pensando nisso, decidi iniciar o Grupo de Conversa daquela tarde de uma maneira diferente.

Cheguei com quinze minutos de antecedência; já estavam presentes Renato, Felipe e Henrique. Fui pegar um café na sala ao lado e na volta encontrei Paulo César despindo-se de seu paletó. Tereza chegou em seguida. Fechei a porta da sala pontualmente, mas logo fui interrompida. Era uma ligação urgente. Atendi e resolvi o problema. Foi o tempo de Carmen e Fred chegarem.

– Boa tarde. Como passaram a semana? – perguntei e permaneci em silêncio aguardando que algum deles se manifestasse.

Tereza se expressou rapidamente:

– Minha semana foi ótima. Fiz alguns contatos. Fui a uma entrevista. Estou superanimada com essa possibilidade. A empresa é ótima, o seguimento é o que escolhi. O cargo é fantástico!

– E a remuneração? – perguntou Fred, ironizando.

– Ainda não falamos nesse assunto. Acredito que ficará para a próxima entrevista – respondeu Tereza.

Eu acompanhava todos os processos e cada uma daquelas pessoas. Tereza e eu sabíamos que a vaga disputada não era bem tudo isso

que ela estava dizendo. E mais, ela sabia que não havia se saído tão bem na entrevista. Sua fala, no entanto, foi tão convincente que ela própria parecia acreditar no que dizia. Cada dia ficava mais clara sua dificuldade em lidar com a realidade. Ela não aguentava frustrações e precisava defender-se de algum modo.

Paulo César comentou enquanto alisava o bigode:

– Passei a semana agitado. Como estava me sentindo mais pesado resolvi aumentar minha frequência e permanência na academia. Fiz musculação e corri todos os dias, sinto-me melhor agora. Eu estava, e ainda estou, apreensivo à espera da resposta de uma proposta de trabalho. Faz dez dias que conversei com o dono da empresa e não obtive retorno.

– E por que você não liga para ele e pergunta como está o processo de seleção? – perguntou Fred mais uma vez ironicamente, quase agressivo.

– Tenho dúvidas quanto à maneira mais adequada de proceder – respondeu Paulo César, com seu jeito polido.

Fred falou de si:

– Minha semana foi uma merda! É estranho e assustador! Quando estava empregado, eu sempre aparecia em revistas especializadas e jornais. Eu era referência na minha área, as pessoas me pediam opinião quando tinham alguma dificuldade. Os especialistas, jornalistas e a associação médica me respeitavam. Agora tudo silenciou, ninguém fala comigo, ninguém me pergunta nada, eu não sou mais referência em coisa alguma. Eu era convidado para fazer palestras, e agora ninguém me pede mais nada!

Todos silenciaram. Às vezes Fred se manifestava com muita violência, suas palavras eram duras, por vezes cruéis; outras, revelava condições profundas de um ser humano que tinha não apenas a consciência do momento vivido, mas um turbilhão de sentimentos intensos dentro de si. Em geral, ele abusava de seu tom de voz, o que o fazia parecer mais agressivo. Porém, algumas de suas falas tinham o

tom desencontrado do conteúdo. Embora ele tivesse contado sobre sua semana como um xingamento, seu conteúdo não era o de alguém que reclamava, mas o de quem refletia e sentia. E nesse caso foram as palavras que provocaram o silêncio, não a maneira como foram proferidas.

Carmen se expôs:

– Eu compartilho do sentimento de Fred. Apesar de ter tido uma semana tranquila, me entristece o fato de não ser mais procurada e assediada como antes. Estava acostumada a dar entrevistas semanais. Contribuía com uma revista de negócios. Tinha uma coluna no jornal informativo da empresa. Agora, se eu quiser participar da sociedade, preciso correr atrás e oferecer meu conhecimento aos outros. Sinto que isso ainda me causa estranhamento.

– A mim fazem falta as requisições dos funcionários da minha antiga equipe. O meu telefone celular tocava sem parar; agora é difícil ouvi-lo e fico na expectativa de que ele toque – Henrique se posicionava. E seguiu: – Passei a semana cuidando das minhas filhas, das questões da casa. Não fiz nenhum contato profissional. Acho que preciso melhorar isso.

Era interessante o modo como cada um deles discorria sobre suas questões pessoais. Nessa época, Fred estava no mercado havia três meses, sentia ainda muita raiva e desejava retornar a alguma empresa como empregado, mesmo sabendo que isso seria difícil para um profissional de sua idade e com seu nível de remuneração. Carmen foi demitida pouco tempo depois de Fred, e ambos iniciaram o processo comigo praticamente na mesma semana. Henrique estava desempregado havia pouco mais de dois meses e parecia começar a entrar em contato consigo mesmo. Tereza e Paulo César foram demitidos fazia três semanas e um mês e meio, respectivamente. Estavam entusiasmados para voltar ao mercado e participavam de vários processos seletivos, ainda que não tivessem ligação com o que desejavam para suas carreiras. Era difícil contê-los e mostrar o risco que esse comportamento envolvia.

Renato tomou a palavra:

– Eu tive uma boa semana. Defini mais alguns passos do meu projeto. O plano de negócios está quase pronto e acredito que em pouco tempo partiremos para a execução. Visitei alguns imóveis e encontrei uma casa numa localização bem interessante. Fiz minha oferta e espero o posicionamento do corretor.

Quando conheci Renato, logo após ter negociado a própria demissão, ele já sabia o que faria dali para frente. Trabalhamos na direção de suas vontades e possibilidades por longos oito meses até definirmos como seria seu projeto. A partir disso, ele desenvolveu um plano de negócios minucioso, encontrou os sócios e o imóvel do qual precisava. Os próximos passos caminhavam na direção de implementar o plano.

– Eu tive uma semana tranquila, aliás, esse é meu objetivo. Os últimos dois dias, porém, foram tristes. Falei com a minha esposa sobre mudar de casa, mas ela não quer morar em outro lugar. Quer ficar perto das filhas. É urbana. Eu tinha pensado em ir morar na casa da serra, para escrever e pintar. Minha mulher não quer e meus amigos falam que não vou aguentar essa vida. Dizem que vou ficar entediado e querer voltar ao trabalho como executivo ou algo parecido, já que o mercado de trabalho não contrata mais profissionais com a minha idade. Mas eu não me sinto velho, descartável. Estou cheio de sonhos e energia para produzir. Será que vou me entediar? Será que vou desejar usar terno e gravata outra vez? Acredito que eles estão enganados, mas não tenho como ter certeza – disse Felipe, aproximando as enormes sobrelhas.

Todas as colocações eram questões muito particulares, mas refletiam diversas fases e sentimentos pelos quais todos passam em algum momento de inevitável mudança. Felipe estava definitivamente afastado de seu trabalho havia um mês, embora já estivesse em processo comigo fazia pouco mais de um ano. Como sua saída era esperada e foi planejada, o processo de ruptura com a atividade na empresa

parecia menos doloroso, embora isso não correspondesse à verdade. A dor era a mesma, a diferença no caso dele era que o desligamento foi prolongado por um ano. Cada projeto que finalizava era realmente o fim. Nos últimos seis meses preparou seu sucessor e aos poucos foi deixando suas obrigações por conta dele. Dois meses antes da data marcada participou, com toda a equipe que dirigia a empresa, de um grande processo de reestruturação em que seu lugar foi oficialmente entregue ao sucessor. A partir de então, ele passou a não ter mais responsabilidade sobre a equipe e os resultados da área, embora tivesse que permanecer presente no trabalho por mais dois meses.

Olhei para eles e disse:

– Vou contar como foi a minha semana. Trabalhei bastante como de costume. Dei uma palestra para um grupo de executivos e no meio do evento tive um *insight*. No dia seguinte, levantei bem cedo, tomei papel e caneta na mão e coloquei-me a escrever quase compulsivamente. Marquei um horário com um colega da universidade para discutir os assuntos que tanto tumultuavam meus pensamentos e fui para lá com minhas anotações. Em princípio ele me deu algumas dicas. Então surgiu o que faltava: um modo novo de ver o conteúdo do meu trabalho. Ele me disse que estava associando a separação do executivo do mundo corporativo ao processo de desmame em Freud e Melanie Klein, e sugeriu que eu revisitasse a obra de ambos. Foi isso que fiz. Passei o final de semana enfiada nos livros e encontrei o que faltava para dar respaldo científico às minhas constatações. E é desse tal de desmame que vou falar com vocês hoje.

Eles me olharam com certo entusiasmo, provavelmente encorajados pelo meu contentamento. Alguns pareciam bastante curiosos.

Melanie Klein (1882-1960) foi uma psicanalista britânica cuja importância residiu em primeiro lugar na criação de um novo método de análise de crianças. Ela discutiu e aprofundou as ideias de Freud, principalmente em relação às fases do desenvolvimento libidinal. Introduziu as noções de posição depressiva, esquizo-paranoide, identificação projetiva e inveja primária.

Fred pediu cinco minutos de intervalo. Eu concedi, busquei um café e me preparei para expor minha descoberta.

– O que é o processo do desmame? – perguntei.

Carmen respondeu prontamente:

– É o processo pelo qual o bebê passa quando deixa de ser amamentado no peito da mãe.

– E como é esse processo? – perguntei.

– No caso do meu filho foi rápido. Ele mamou até os cinco meses. Depois disso precisei voltar a trabalhar num ritmo mais intenso e simplesmente substitui o leite do seio pelo da mamadeira – Carmen respondeu.

– Para psicanálise, o desmame é a separação do corpo a corpo entre a mãe e o bebê, e ela é sempre traumática. O desmame também fica caracterizado quando do aleitamento via mamadeira – afirmei.

– Por que é traumática e por que vale também para o aleitamento via mamadeira? – indagou Carmen, confusa.

– O bebê não se separa subjetivamente da mãe quando nasce, embora seu corpo assim o faça do dela. A verdadeira separação ocorre no momento do desmame. Por isso, o bebê precisa continuar muito próximo da mãe até que esteja preparado para essa separação. A amamentação parece ser a maneira de cuidado do recém-nascido que mais se aproxima da continuidade intrauterina, ao mesmo tempo em que prepara o bebê progressivamente para o desmame e a autonomia. O bebê percebe o seio, objeto que o satisfaz, primeiramente, como parte dele mesmo, e o desmame será para ele como perder uma parte de si mesmo. Quando o aleitamento materno no seio não é possível, a amamentação via mamadeira também envolve contexto e afeto similares ao da amamentação no seio, e o desmame fica do mesmo modo qualificado. A palavra desmame tem um sentido mais amplo que ultrapassa a ação física à qual corresponde.

– Sou neurologista, mas lembro-me bem desse assunto em meus anos de faculdade e digo que somos como os demais mamíferos.

O neném nasce, mama, desmama e torna-se, aos poucos, independente, até constituir sua própria família – afirmou Fred.

– É por ser uma separação traumática que o desmame deve ser feito progressivamente e a relação entre o bebê e a mãe deve passar também pela fala e pelo olhar. É preciso pavimentar a estrada pela qual o bebê vai caminhar e fornecer a ele os recursos necessários para poder fazê-lo. Criança e mãe precisam efetivamente se separar – continuei.

– Saquei tudo – comentou Felipe, elevando ao máximo suas sobrancelhas. – Vimos essa história de pavimentar a estrada no último Grupo de Conversa, quando falamos do artesão que preparava a estrada para o aprendiz caminhar.

Sorri. Felipe era um homem muito inteligente, sensível, perspicaz. Fiquei contente com a rapidez de sua associação. E me inspirei em tratar o assunto ainda com mais profundidade.

– É isso mesmo. E se pensarmos no conceito do desmame aplicado às relações de trabalho contemporâneas? – perguntei.

Dá-se o nome de desmame à supressão ou redução do leite materno e/ou do leite artificial, a fim de substituí-lo por uma alimentação mais consistente. Trata-se de um processo interativo de interrupção de um tipo particular de relação corporal entre a mãe e seu bebê: inicia-se espontaneamente durante o segundo semestre de vida como um efeito da maturação da criança. Freud descreveu o desmame como traumático em razão da sintonia do aparecimento da “nostalgia da mãe sedutora”, presente em todas as crianças amamentadas. Melanie Klein estudou as relações entre o desmame e a situação depressiva que o acompanha e que ainda perdura depois. Jaques Lacan (1938) organizou assim os diversos pontos de vista: traumatizante ou não, explica ele, o desmame deixa no psiquismo o traço permanente da relação biológica que ele interrompe. Essa crise vital apresenta também o duplo aspecto de uma crise do psiquismo: a primeira a apresentar sem dúvida uma estrutura dialética.

Trauma. S. m. Desagradável experiência emocional de tal intensidade, que deixa uma marca duradoura na mente do indivíduo. Experiências emocionais ocorrem na infância de qualquer pessoa e, certamente, produzem efeitos na personalidade adulta.

Passamos um minuto em silêncio. Retomei a fala:

– Felipe disse que o artesão prepara o caminho para seu aprendiz assim como a mãe o prepara para seu bebê. Então podemos considerar que os chefes devem preparar o caminho para seus funcionários atualmente?

Algumas expressões indicavam concordância e outras, discordância do que eu acabava de colocar. De repente, Paulo César se manifestou:

– Sabemos que atualmente temos mais de um chefe. Desse modo, entendo que esse conceito não se aplica. Ou podem existir várias mães para pavimentar a estrada?

– Era nesse ponto em que eu queria chegar. É o chefe como representante da empresa que exercita o papel da mãe. Na semana passada voltamos no tempo e retomamos o percurso de evolução das relações de trabalho. Depois da relação do artesão com o aprendiz, surgiram as cooperativas em que o vínculo ocorria entre diferentes artesãos e de cada um deles com seus aprendizes. Com a Revolução Industrial tudo ficou mais distante e a relação de trabalho e de confiança era da empresa com o colaborador por meio do chefe, que era o preposto dela. Surgiram, mais adiante, os contratos “até que a morte nos separe” que selavam a relação da empresa com seu funcionário, e, mais recentemente, “até que a vida nos separe”, também da empresa com seu funcionário – comentei para ajudá-los a pensar.

– Então você associa o desmame à demissão – afirmou Felipe, convicto.

– Perfeito. É isso aí – atestei.

– E, conseqüentemente, você está comparando nós todos aqui com bebezinhos que mamam na teta dessa “mãe empresa” – concluiu Fred, zombando do assunto.

– Que comparação idiota, parece que está falando com criança – retrucou Tereza.

– Certa vez assisti à palestra de um *coach* que associava os estagiários das empresas à categoria dos fraldinhas nos campeonatos de futebol – acrescentou Henrique.

– Se existem essas comparações é porque há a intenção de transmitir algum ensinamento com elas, e de algum modo elas fazem sentido – falou Carmen, apaziguando os ânimos.

Fiz uma pequena pausa e levantei os olhos com o ar pensativo de alguém que está prestes a formular uma questão. Então perguntei:

– Como podemos exemplificar melhor essa história toda de desmame e demissão?

– Falando dos processos de demissão – respondeu Henrique.

– Eu quero falar da minha – comentou Paulo César, que aliou demoradamente o bigode, suspirou e prosseguiu: – Fui demitido numa sexta-feira à tarde, uma semana antes do Natal. Meu chefe me convidou para almoçar. Não estranhei porque não era raro almoçarmos juntos. Depois da agradável refeição, insistiu para tomarmos um café na *pâtisserie* do hotel onde almoçamos. Percebi algo diferente no ar. O convite era novidade e eu sabia que ele não tomava café. Resisti e mencionei o volume de trabalho que me aguardava; ele reagiu, dizendo para eu não me preocupar. Ele pediu um café com uma gotinha de conhaque. No mesmo momento, percebi que a conversa seria séria. Pedi uma água gelada e sem gás. Ele começou a bebericar o café, deixando claro que não conseguia dizer o que queria. Depois, bebeu o café todo em um só gole. Virou-se para mim, olhou para minha gravata e disse: “Estou fazendo uma mudança na fábrica, tenho novos planos e você não faz parte deles”. Levantou a cabeça e o olhar. Fiquei atônito, senti o almoço revirando em meu estômago. Comecei a suar frio. Ele pediu a conta, levantou e me deu um tapinha nas costas: “Vamos, você precisa pegar suas coisas e acertar o pacote com o pessoal de recursos humanos e do financeiro”. Eu estava em estado de choque. Não consegui falar nada. Andamos um pouco até que eu parei e perguntei por que estava sendo demitido.

Ele fez sinal para continuarmos caminhando até o carro e, no caminho de volta até a empresa, falou sobre o mercado financeiro, os projetos da empresa, os processos, as ordens do novo presidente, a extinção de departamentos, a nova divisão de tecnologia. Tudo levava a crer que eu estava sendo dispensado por conta de uma reengenharia. Naquele momento aceitei a história. Mas o pior ainda estava por vir. Chegamos à empresa e logo na entrada pediram meu cartão de acesso. O segurança me acompanhou até a minha sala onde todos os meus pertences já estavam encaixotados. Minha secretária parecia triste. O mesmo segurança me acompanhou até a sala do gerente de recursos humanos. Uma pessoa do departamento financeiro me apresentou valores que na hora nem pude examinar devidamente. Alguém me informou sobre os benefícios oferecidos pela empresa que dizia me “ajudar”. Eu mencionei o desejo e a necessidade de enviar alguns e-mails para colegas de trabalho, prestadores de serviço e fornecedores. Eles disseram que minha conta havia sido desativada e infelizmente isso não seria possível. O segurança permaneceu comigo todo o tempo, como se eu fosse um verdadeiro bandido preso em flagrante, a única diferença era a ausência de algemas. Foi a pior experiência pela qual passei na empresa.

– Essa forma de demitir foi como jogar uma bomba na cabeça! – Fred, revoltado, abusava de seu vozeirão.

– Ou como arrancar o bebê da teta corporativa! – Henrique exclamou, fazendo graça.

– Seu exemplo confirma os dados de minha pesquisa com executivos demitidos que lamentam a maneira como a demissão foi feita. Pode-se ler nesse lamento, de um lado, que a separação é sempre sentida como traumática, e de outro, que os demissores não estão preparados para fazer a separação. Pode-se notar também que a empresa, por meio de seus representantes (os próprios executivos), estimula a dependência e a submissão, desestimulando, portanto, a autonomia e independência, impedindo que se pavimente a estrada por onde o

executivo vai caminhar e que se forneça a este os recursos indispensáveis para fazê-lo. E quando se faz necessária a separação, ambos – demitido e demissor – sofrem mais do que o razoável por não terem preparo para lidar com a situação – comentei.

– Mas isso que aconteceu no caso de Paulo César é um absurdo – comentou Felipe, indignado.

– É nada – rebateu Tereza. – A empresa tem dados sigilosos e não pode correr o risco de ser prejudicada por alguém que acaba de ser demitido.

– Mas você há de concordar comigo que esse jeito de demitir foi péssimo em todos os sentidos. Eles não precisam tratar seus colaboradores como animais ameaçadores, precisam? – Felipe perguntou para Tereza.

– Depende do caso. Depende da função dele na empresa. É uma questão de segurança para todos! – retrucou Tereza, que estava nitidamente identificada com a ideologia corporativa e não percebia a gravidade da situação. Felipe, com toda sua sabedoria, não prosseguiu com a discussão.

Tomei a palavra:

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

– Você considera então que no meu caso a separação pela aposentadoria foi menos traumática? – perguntou Felipe, elevando apenas a sobrancelha direita, desconfiado.

– Seu caso foi lento e progressivo, o que teoricamente seria o ideal, porém nós dois sabemos que teve requintes de crueldade – respondi. Continuei a explicação: – No período crítico do desmame, a criança perde aquilo que ama: qualquer coisa que torne menos dolorosa essa perda e diminua o medo de ser punida ajudará a criança a preservar a convicção em si. Esse processo pode ocorrer de modo semelhante quando da demissão, mas, na verdade, em razão das defesas e temores do demissor e do profissional de recursos humanos, o que ocorre são atos cirúrgicos em que o demitido é estirpado da empresa por meio de ritos sumários. Têm vedados inclusive o acesso aos seus pertences e a despedida de seus companheiros de trabalho, sendo literalmente arrancados do seio da empresa, segundo os responsáveis pelo processo, por razões de “segurança”, como afirmou Tereza sobre o caso de Paulo César.

– Só se for a segurança dos canalhas dos demissores! – exclamou Fred, que mais uma vez abusava do vozeirão.

Completei:

– Segurança dos demissores que ficam atemorizados por fantasias de retaliação e montam um verdadeiro arsenal de guerra para sua proteção, como o que Paulo César narrou há pouco.

– As empresas deveriam ter políticas de demissão claras – comentou Carmen, como se pensasse alto.

– Segundo a pesquisa “Práticas de demissão: ponto de vista de recursos humanos”, que realizei junto aos gestores de recursos humanos das maiores e melhores empresas para se trabalhar, não há políticas claras de demissão, e as que existem não são do conhecimento de todos. Assim, os processos de demissão são construídos caso a caso. Isso contribui para que o executivo demitido vivencie a maneira como é tratado e as verbas rescisórias que recebe como um ataque sádico, que de fato, em geral, revelam o desejo do demissor de punir, premiar ou silenciar o demitido.

– Então o buraco é mais embaixo – afirmou Felipe, e suas expressivas sobrancelhas.

– É um problema de estrutura – respondi. – Para que a demissão venha a favorecer o desenvolvimento do demitido, é importante que o demissor considere o tempo e os sinais necessários de maneira que o profissional a ser demitido possa perceber que é hora de partir, de se separar. Uma das queixas mais frequentes dos executivos demitidos, além da forma como a demissão foi feita, refere-se à falta de sinais “claros” de que a relação estava chegando ao fim. Podemos pensar que, em alguns casos, o demissor pode, à semelhança do que acontece com a mãe que decide desmamar o filho, demitir muito mais como punição do que por um desejo propriamente dito de desmamá-lo. Na relação com o trabalho, em determinado momento, o ambiente deixa de ser suficiente para a pessoa ou esta deixa de ser suficiente para a empresa ou para o cargo que ocupa, e a separação torna-se necessária. Se, para tanto, a estrada estiver pavimentada por uma relação de confiança e se a percepção da necessidade de realizar a separação se evidenciar, é possível realizá-la de modo que dela decorra o emergir de um profissional independente e autoconfiante. Nos casos em que a demissão é feita abruptamente, a empresa desinveste o profissional como punição, podendo aumentar o traumatismo próprio da separação, desencadear sintomas e demandar assistência especial.

– A situação é realmente crítica – comentou Henrique.

– Eu discordo! – exclamou Tereza. – Não dá para tratar todos os funcionários do mesmo modo. Um profissional que colaborou mais do que o outro deve ter mais benefícios indenizatórios do que o outro. Não é preciso revelar isso em uma política de demissão. Acho que não muda em nada e ainda prejudica aqueles que poderiam ser agraciados com algo a mais.

– Eu sou a favor de uma política de demissão transparente e igual para todos os colaboradores da organização, com regras claras que devem estar presentes no contrato e no destrato – interveio Felipe, enfaticamente.

– O que acontece é que, quando a demissão não é conduzida com transparência e coerência, rompe-se o vínculo de confiança e pode emergir a culpa, o derrotismo, a depressão ou a negação e as defesas maníacas. É um momento em que se o demitido tem convicção em si mesmo, existe a possibilidade de suportar a situação e caminhar rumo ao desenvolvimento. Caso contrário, demandará um longo e cuidadoso processo de elaboração do luto pelas perdas ocorridas até que seja possível retomar as atividades produtivas e criativas – completei.

– Não entendi – comentou Henrique.

Eu sabia que o assunto era denso e algumas observações técnicas comprometiam o entendimento de alguns deles. Resolvi explicar de outro modo:

– Quando a demissão é conduzida de modo inadequado, o vínculo de confiança que existia anteriormente é rompido, ainda que em alguns casos ele fosse precário. Neste caso o demitido pode se sentir responsável e culpado pelo ocorrido. Derrotado, pode viver a experiência de fracasso e ficar muito bravo consigo ou manifestar autopiedade, o que em nada contribui e pode até dificultar muito o processo de reorganização e busca de outro caminho. Podem surgir também defesas maníacas e negação da realidade, isto é, formas de agitação e ações compulsivas (mais de duas horas de ginástica por dia, passar muito tempo na internet, querer aprender outro idioma em um mês, entre outras), euforia e desqualificação do ocorrido como recursos para suportar o vazio e a dor da perda. Se a pessoa demitida foi separada adequadamente e lidou bem com esse processo, existe a possibilidade de ela enfrentar a situação e se desenvolver. Se não for

Uma defesa maníaca acontece quando o sujeito evita a depressão por meio de um desprezo triunfante da realidade psíquica. Na mania, é necessário que o EU tenha superado a perda do objeto de afeto e o sentimento de culpa por acreditar que o destruiu, ou o luto relativo a essa perda, ou o próprio objeto. Na defesa maníaca são três os sentimentos predominantes: controle, triunfo e desprezo.

Compulsão é a necessidade patológica de agir segundo um impulso que, se controlado, produz ansiedade, comportamento repetitivo em resposta a uma obsessão, ou executado de acordo com certas regras sem outra finalidade verdadeira em si mesmo que não seja evitar que algo ocorra no futuro (pensamento mágico).

Obsessão é um pensamento fixo, recorrente, intrusivo e geralmente de caráter absurdo. Costuma gerar angústia. Quando grave, a pessoa somente consegue se libertar com ajuda profissional.

esse o caso, o processo para superar a nova separação decorrente da demissão será longo e difícil, até que ela possa elaborar o luto pelas perdas e que lhe seja possível retomar as atividades produtivas.

– Mas, mesmo que a vivência do desmame primário do profissional tenha sido boa e adequada, muitas vezes a separação pela demissão pode envolver o luto e a depressão – falou Renato, que procurava o lenço para limpar as lentes dos óculos.

– É verdade. Toda separação envolve um processo de luto e depressão, por mais simples que pareça. As pessoas tendem a subestimar este fato – continuei.

– Então, o que você diz é que a relação que se estabelece entre a criança e a mãe durante o período de amamentação dá forma aos relacionamentos e separações futuras? – Henrique se esforçava para compreender as associações.

– Isso mesmo. A separação da pessoa de sua atividade de trabalho no mundo corporativo, em razão de demissão, aposentadoria compulsória, doença ou por escolha própria, repete o modelo do desmame primordial, que é sempre traumático. Toda e qualquer pessoa vivencia, ao longo de sua existência, processos de separação. Uma pessoa relativamente saudável, colocada diante da separação, geralmente é capaz de aguentar certa quantidade de ansiedade, frustração, voracidade, inveja, ciúme e ódio. Se o núcleo de uma relação suficientemente boa entre a pessoa e seus objetos está bem estabelecido, ela pode enxergar as consequências da separação, elaborar o luto pela perda, enfrentar a culpa pelo dano e trabalhar

na reconstrução reparatória da verdade. Quando o desmame é bem-sucedido a depressão subsequente é definida como a capacidade desenvolvida mediante processos maturacionais normais. A primeira experiência depressiva ocorre ao redor do desmame, pois este representa a primeira grande perda, capaz de ressignificar a separação que ocorre por ocasião do nascimento.

– Isso vale então para qualquer separação, do divórcio até a morte de um parente? – indagou Henrique, procurando assimilar toda a informação.

– Vale, sim – respondi. – Por mais desejada que seja a separação, existem sentimentos envolvidos no processo, a elaboração do luto e a depressão. O que faz uma separação ser superada com menos sofrimento do que outra são fatores como a natureza da relação, a maneira como ocorre a separação, a constituição individual do psiquismo da pessoa, e, nesse item, inclui-se como foi seu desmame primordial.

– Bobagem! Quando me divorciei não teve nada disso. Dei graças a Deus que me livre daquele encosto. Saí para comemorar com algumas amigas. Passei meses saindo toda a semana para dançar. Foi um divertimento só. Não teve nem luto nem depressão – participava Tereza.

Ninguém quis comentar. Então fui obrigada a me posicionar:

Luto. S. m. Entende-se por luto não somente a reação vivenciada diante da morte ou perda de um ser amado, mas também as manifestações ocorridas em outras perdas, como separações familiares, de amigos, conjugais. Lembranças de valores emocionais, como mudanças de casa e de país, remetem ao processo de luto. Frente à instalação destas perdas significativas, o luto é visto como um processo mental que as designa. A característica inicial do processo de luto acontece pelas lembranças da perda aliada ao sentimento de tristeza em que lembranças são intercaladas com cenas agradáveis e desagradáveis. Além destes sentimentos, é comum o choque, a raiva, a hostilidade, a solidão, a agitação, a ansiedade, a fadiga. A duração deste processo é inconstante e seguido de uma notável falta de interesse pelo mundo exterior.

– Algumas pessoas entendem a depressão como doença em que uma pessoa fica largada sobre uma cama sem forças para viver. No entanto, a depressão pode manifestar-se como mania também. E essa forma de manifestação se encaixa perfeitamente na descrição que você fez do seu comportamento pós-divórcio. Percebe?

Tereza me olhou como quem não gostou do comentário, porém nada disse. Nosso tempo estava acabando, por isso encerrei a sessão agradecendo a participação de todos. Tereza foi a primeira a levantar e sair; mal conseguiu disfarçar sua irritação. Os outros foram saindo um a um. Carmen disse-me que adorou o tema do grupo e que gostaria de ler mais sobre o assunto. Felipe cumprimentou-me e anunciou que nos veríamos na manhã seguinte. Fui consultar minha agenda e realmente Felipe era o primeiro atendimento que eu faria no dia seguinte.

Felipe tinha sido, até o mês anterior, o vice-presidente de uma grande multinacional. Ele havia completado 60 anos e foi compulsoriamente aposentado pela empresa em que trabalhava, que acordou com ele um programa de pré-aposentadoria iniciado um ano antes da data do desligamento. Em nossas inúmeras sessões contou sua história profissional, falou das filhas moças, da esposa, sobre os três livros que escreveu, seu gosto por pesquisas, fatos históricos, pintar quadros, apreciar bom vinho, andar de bicicleta, jogar tênis e golfe. Falou sobre o quarto livro que estava escrevendo, sobre as experiências e projetos que concretizou; de suas aventuras, do desejo de descobrir novas terras e das tramas que foram feitas para afastá-lo do seu trabalho. Expôs seu desejo de trabalhar com mais liberdade de agenda e de ação, sobre suas dúvidas entre viver na cidade ou retirar-se para o campo. Falou a seu modo da separação, da dor das

Mania. S. f. Estado de superexcitação do psiquismo, caracterizado por exaltação eufórica do humor, excitação psíquica, hiperatividade, insônia etc., e, em certos casos, agitação motora em grau variável.

perdas, das mudanças que ocorreram nele e no mundo exterior e da necessidade de buscar suas raízes, de encontrar-se, de resgatar seu eu. Discorreu sobre seus sonhos e medos.

Ele sofria nos últimos meses, pois temia a separação, o anúncio de sua saída, o preparo do seu sucessor. Contava como o processo de desligamento ocorria gradualmente e como ele se sentia com isso. Deixou de participar de algumas reuniões da empresa meses antes do desligamento, porque não faria parte de projetos futuros; era incluído em outras reuniões para discutir projetos e processos, uma vez que tinha como responsabilidade estruturar as ações a ser realizadas, mas cuja execução não acompanharia. Isso gerava nele um profundo desconforto, um mal-estar e um intenso sentimento de ser expulso do jogo. Na verdade, parecia que Felipe não aceitava esse afastamento, embora aparentemente o visse como a chance de navegar em outros mares. Penso que o que ele mais queria era também o que mais temia. Dois meses antes da data marcada, entregou suas responsabilidades ao sucessor e passou a não ter mais função definida no trabalho, embora ainda tivesse que passar algum tempo lá. Em suas últimas sessões comigo falamos de seu desligamento oficial e de que apesar de toda pompa e circunstância, da festa de despedida, o que prevaleceu foi o sentimento de estar sendo excluído.

Duas semanas depois do desligamento oficial de Felipe, seu chefe, o presidente da empresa, que havia decidido pela contratação do meu trabalho, procurou-me para dizer que tinha a intenção de propor nova posição a Felipe e me consultou quanto a essa ideia. Por um momento senti como se ele estivesse cometendo uma crueldade. Convidaria Felipe para voltar e dentro de aproximadamente dois anos teria que demiti-lo novamente. Providenciou a pavimentação da estrada por onde Felipe caminharia e, no momento de deixá-lo ir, o seguraria com nova proposta, bastante sedutora. Lembrei-me de casos de adolescentes que atendi no início da carreira, em que os pais afirmavam o desejo de ajudar o filho a ganhar independência, mas

interferiam no processo cada vez que ele ameaçava caminhar com as próprias pernas. Pensei que o chefe de Felipe identificava-se com ele, pois seria o próximo a ser aposentado.

Embora tenha considerado minhas observações, o chefe de Felipe chamou-o para uma reunião e fez a proposta. Felipe ficou muito angustiado e marcou várias sessões para discutir o assunto comigo. A ambivalência era grande: havia o desejo de ficar mais um pouco, de experimentar a nova função e de manter tudo como sempre. Não obstante, Felipe se perguntava a quem a proposta atenderia de fato, a ele ou a seu chefe? Também lamentava o adiamento dos projetos que construía ao longo deste ano, mas simultaneamente se justificava afirmando que seria por pouco tempo e que a proposta era muito interessante. Depois de várias ponderações, ao me dar conta de que Felipe já decidira aceitar a proposta, sugeri que ambos avaliassem a possibilidade de finalizar o contrato atual e realizar novo contrato, desta vez por tempo determinado, com Felipe abrindo uma empresa de consultoria para a prestação do serviço contratado. Com isso, estava sugerindo que Felipe trabalhasse com mais autonomia e que a relação fosse menos assimétrica.

Atendi Felipe no primeiro horário daquele dia e ele me comunicou sua decisão por mudar a forma de relação entre ele e a empresa, assumindo o novo projeto como consultor. Relatou seu alívio por ter conseguido decidir e resolveu conversar sobre o tema do grupo, o desmame, associando-o ao momento que vivia. Sua dúvida era se essa etapa intermediária que ele havia concordado em viver facilitaria ou dificultaria seu processo de separação. Discutimos o assunto exaustivamente. Ele custou a aceitar que a atitude de seu chefe é uma maneira de não realizar a separação de fato. A mãe que amamenta o bebê tem prazer também com a amamentação e deixar o filho partir é para ela igualmente uma fonte de sofrimento e um momento de luto e depressão. No entanto, a mãe é agraciada pelo prazer em ver seu filho caminhar pela estrada que ela pavimentou. Já no caso da empresa o

prazer em ver seus colaboradores independentes parece inexistir. O chefe de Felipe representava naquele momento a empresa mãe que não queria deixar o filho desmamar, e em pouco tempo ele representaria o bebê que a empresa iria desmamar, uma vez que sua aposentadoria estava próxima de acontecer. Felipe não aceitava que uma parte de si não queria largar o seio corporativo, mas parecia começar a enxergar a si próprio de outra maneira. Via os outros com clareza e discernimento. Ora fazia associações ligeiras, ora profundas. Ora demonstrava bastante sensibilidade, ora parecia anestesiado pela situação e impossibilitado de enxergar o lado perverso da proposta que lhe foi feita, ainda menos a própria crueldade em tê-la aceitado.

IDEIAS CENTRAIS

- *Para a psicanálise o desmame é a separação do corpo a corpo entre a mãe e o bebê.*
- *O desmame é sempre traumático. Para o bebê é como perder uma parte de si mesmo.*
- *O desmame deve ser feito progressivamente, devem existir sinais de que ocorrerá a separação.*
- *É preciso pavimentar a estrada pela qual o bebê vai caminhar e fornecer a ele os recursos necessários para poder fazê-lo.*
- *Criança e mãe precisam efetivamente separar-se.*
- *O desmame primordial e a maneira da pessoa enfrentá-lo darão o tom de todas as outras separações que vierem a ocorrer.*
- *Executivos demitidos lamentam a forma como a demissão foi feita.*
- *De um lado, a separação é sempre sentida como traumática, e de outro, os demissores não estão preparados para efetuar a separação.*
- *A empresa, por meio de seus representantes, estimula a dependência e a submissão, desestimulando, portanto, a autonomia e a independência.*
- *As empresas precisam ter políticas de demissão e aposentadoria claras.*

- *Na relação com o trabalho, em determinado momento, a separação torna-se necessária.*
- *Toda separação envolve um processo de luto e depressão, por mais simples que pareça.*
- *A relação que se estabelece entre a criança e a mãe durante o período de amamentação, seja no seio ou por mamadeira, dá forma aos relacionamentos e separações futuras.*
- *O que faz uma separação ser superada com menos sofrimento do que outra são fatores como: a natureza da relação, a forma como ocorre a separação e a constituição individual do psiquismo da pessoa.*

FILMES:

O corte

Direção: Costa-Gavras

Retrata o impacto do desemprego sobre a vida emocional, familiar e social de um ex-executivo da indústria de papel.

O fim do contrato de trabalho, a impessoalidade dos processos seletivos e a atmosfera de altíssima competitividade reinante tanto dentro quanto fora das organizações modernas.

O carteiro e o poeta

Direção: Michael Radford

Revela a história de um desempregado que encontra uma oportunidade de trabalho para o qual é imprescindível possuir uma bicicleta.

MÚSICA:

Abandono

Composição: Chico Buarque e Edu Lobo

Pode ser lida como se a empresa abandonasse a pessoa.

POESIAS:

Entre o sono e o sonho

Autor: Fernando Pessoa

“Entre mim e o que em mim

É o quem eu me suponho

Corre um rio sem fim. (...)”

“(...)Então desperto do sonho

E sou alegre da luz,

Inda que em dia tristonho;

Porque o limiar é medonho

E todo passo é uma cruz.”

Autor: Fernando Pessoa



4. O TRABALHO: LÍMITES, REGRAS E DESILUSÃO

Felipe havia me comunicado sua decisão de aceitar a proposta do antigo chefe para assumir novo projeto como consultor. Também falou que, por esta razão, não conseguiria mais frequentar o Grupo de Conversa e provavelmente teria que suspender as sessões individuais. Combinamos de nos ver ainda duas ou três vezes para encerrar essa fase de seu processo. Meu trabalho é assim. Muitas pessoas vêm e vão, boa parte delas volta, alguns aproveitam e mudam suas vidas significativamente; outros não querem ou não conseguem. Lembro-me claramente das histórias de alguns deles, de outros tantos preciso recorrer às minhas anotações. Todos contribuem de algum modo para meu crescimento como profissional e como pessoa, principalmente aqueles casos mais difíceis. De Felipe eu sentiria falta no grupo, sua participação era sempre positiva e proveitosa. Eu tinha certeza que mais dia menos dia ele retornaria. Isso certamente aconteceria assim que o projeto para o qual ele foi convidado terminasse.

Comecei o grupo pontualmente. Estavam todos lá, incluindo Aníbal que faltara na semana anterior e um rapaz chamado Jorge que iniciava o processo. Como de costume, quando havia novatos no grupo cada participante falava um pouco sobre sua história. Primeiro falou Renato, depois Paulo César, Henrique, Carmen, Fred, Tereza, Jorge e Aníbal.

– Eu sou Renato, passei os últimos anos em uma grande multinacional do ramo de aromas e fragrâncias, minha função era a direção

de marketing. Vivi em média dois anos em cada país, passei por seis diferentes filiais em todos os continentes. Quando fui informado que seria novamente transferido resolvi negociar minha demissão porque já não aguentava mais essa vida nômade. Queria casar e me estabelecer no Brasil, último país em que estive pela empresa e onde conheci minha esposa. Saí da empresa há um ano, montei meu plano de negócio na área de perfumaria, tenho alguns sócios, entre eles minha esposa, e estou na reta final. Fechamos a negociação do imóvel no final da semana passada e a partir da próxima semana começam as obras. Aproveito para anunciar que esta será, provavelmente, minha última participação no grupo.

– Sou Paulo César, tenho 32 anos, venho da área financeira de uma renomada empresa global. Meu processo demissional foi conduzido de maneira totalmente inadequada há exatos 36 dias. Sempre fui considerado *high potential*, *top talent*, fiz tudo conforme o figurino e sem mais nem por que fui dispensado da posição de diretor-geral de finanças para o Mercosul.

– Meu nome é Henrique, tenho duas filhas lindas, de 4 e 6 anos. Estou no mercado há dois meses e meio, venho da área financeira da “HF Cientific Technology” que comprou a “SV Medical”. Agora procuro novo emprego, de preferência aqui em São Paulo.

– Carmen é meu nome, sou natural da Argentina. Depois de 22 anos na mesma empresa fui demitida. Isso faz três meses. Ainda estou muito triste e vejo pouca possibilidade de voltar a um emprego convencional. Eu era diretora de treinamento e desenvolvimento.

– Meu nome é Frederick Luchenstein, mas todos me conhecem como Fred. Sou médico de formação, comecei minha carreira como neurologista da Marinha e desde que saí de lá passei por diversas empresas do segmento de saúde. O mercado está bem difícil, para não dizer péssimo!

– Tereza é meu nome, estou há três semanas no mercado e já participo de dois processos de seleção. Sou da área de marketing.

Trabalhei na “Fultstand do Brasil”, na “Marknamps”, onde passei pela matriz em Paris e por mais três países da Europa e Ásia. Sou fluente em quatro idiomas e ganhei o prêmio “Ships all good” de marketing por cinco anos consecutivos.

– Meu nome é Jorge, sou presidente da “G, R e C produtos e serviços ltda.”, uma empresa do setor automotivo no sul do país. Quer dizer, eu era presidente até outro dia. A G, R e C trabalha com autopeças. Eu resido ainda em Caxias do Sul; na verdade estou de mudança.

– Aníbal. Meu último emprego foi como vice-presidente de uma rede brasileira de hotéis. É a segunda vez que sou demitido do cargo de vice. A primeira vez foi há cinco anos, mas em dois meses fui contratado pela rede de hotéis. Dessa vez, nada. Estou há mais de um ano tentando outra colocação e nada! Vai ser difícil, viu, Jorge? Não pense que é moleza, não. Todo mundo dá uma de bonzinho e forte, mas todos morrem de medo do desemprego. Era tão bom quando eu trabalhava. Tudo dentro da empresa funcionava perfeitamente bem, eu era reconhecido, acompanhava negociações, viajava bastante, tinha duas secretárias. Estou louco para arrumar outro emprego. Não que eu precise, mas não aguento ficar parado.

Renato comentou:

– Desde que saí nunca senti falta da minha vida na empresa ou da rotina de trabalho.

E Carmen ponderou:

– Para mim, no começo foi um pouco estranho, percebi uma tendência minha em valorizar a vida que eu tinha dentro da organização. Mas logo me dei conta de que eu estava fantasiando. Eu estava sofrendo e não percebia, como poderia sentir falta? Acho que é meio normal querer outro emprego porque sentimos medo de partir para um negócio próprio que necessite de investimento financeiro ou qualquer outra atuação cuja responsabilidade torne-se única e exclusivamente nossa.

Era muito interessante observar a maneira como cada um se apresentava. Renato e Carmen revelavam estar mais em contato com eles mesmos. Renato contando sobre seu projeto, aparentemente na tentativa de mostrar aos outros que essa alternativa de atuação era viável. Carmen falando de seus sentimentos. Fred também falava de sentimentos, mas de um modo mais defensivo. Paulo César se defendia, isentando-se de qualquer culpa por sua própria demissão. Henrique omitia os motivos da demissão, porém parecia querer resgatar laços afetivos e encontrar o lugar da família e do trabalho em sua vida. Tereza, por sua vez, negava completamente a realidade e parecia fazer propaganda de suas competências como se o grupo fosse um processo de seleção. Jorge falou mais da empresa que o aposentou prematuramente do que de si mesmo. Aníbal, excitadíssimo, falou algumas palavras direcionadas a Jorge que mais alimentaram a inquietação do que ajudaram.

Tereza contou, à semelhança da fala de Aníbal, a maravilha que foi seu último emprego:

– Meus anos de trabalho na “Marknamps” foram fantásticos. Assim como toda minha experiência internacional. Fui repatriada e infelizmente meus três anos de atuação de volta ao Brasil culminaram na minha demissão. De toda forma sempre concordei com o protocolo da empresa. Tive uma subordinada completamente louca. Imaginem que ela chegou ao ponto de subir na minha mesa e gritar comigo como se eu não fosse capaz de ouvi-la. O estardalhaço foi tanto que minha secretária e o rapaz do departamento de entrega, ao ouvirem os gritos da mulher, entraram correndo em minha sala para ver se eu estava bem. Nem preciso dizer que a louca foi afastada e depois demitida. Concordei plenamente com a postura da empresa diante dessa situação e de tantas outras parecidas, afinal, eu estava lá para dar resultados.

– Eu também me identificava bastante com a ideologia corporativa, mas, ao contrário de Tereza, quando saí da empresa comecei a

perceber minha vida lá dentro de outra forma. Eu estava completamente cega – comentou Carmen, em uma doce e nítida tentativa de ajudar Tereza a enxergar o que se passava.

– Isso porque você sofria dentro da empresa, o seu trabalho já estava chato. No meu caso, sempre foi bom, meu trabalho era cada dia mais instigante e desafiador – Tereza insistia em manter firmes suas convicções.

– Eu penso que cada um tem um tempo para perceber as coisas – Renato defendia o ponto de vista de Carmen.

– É tudo uma bosta! A gente sabe como a empresa funciona, mas quer ficar nela. E se sai por algum motivo, é para ela que queremos voltar! É tudo tão simples quanto isso! – disse Fred, impondo seu vozeirão.

– Eu não quero voltar – afirmou Carmen.

– Eu também não – completou Renato.

– Você não quer voltar porque quer dar uma de empresário! Resolveu arrumar sarna pra se coçar! E a Carmen porque ficou magoada, passou tempo demais numa empresa só. Foi até por isso que eu saí da Marinha – argumentou Fred.

– É claro que fiquei magoada. Você, em meu lugar, também ficaria. Acho até que, no meu lugar, Fred, você teria saído da empresa muito antes de ela demitir você. Talvez eu não esteja sendo clara. O que eu quero dizer é que a vida naquela empresa estava ruim para mim fazia tempo, mas eu não percebia de tão envolvida que estava com o ambiente, com as pessoas, com as responsabilidades profissionais. Quisera eu ter saído de lá antes. Quando fui demitida vivi uma tremenda desilusão, com a empresa, com meu chefe e até comigo mesma – expôs-se Carmen.

– E no meu caso, optei por ter meu negócio por uma série de razões. Entre elas minha desilusão com o mundo corporativo. Como pode uma companhia fazer o que bem entende com a vida de um colaborador? Eu era importante para eles, me dispus a morar em

diversos países. Deixei vários relacionamentos pelo mundo para atender as vontades da empresa. Até que me dei conta do que eu estava perdendo. É claro que ganhei muito dinheiro. O suficiente para montar meu negócio, agora, com calma. Porém paguei um alto preço por isso. Fiquei, no último ano, submetido a uma chefia com a qual eu não concordava, os acionistas não conseguiam olhar para outro lugar a não ser o próprio bolso. Eu passei a achar tudo aquilo extremamente superficial. E só aguentei mais um tempo porque sabia que era melhor negociar minha demissão quando eu tivesse que mudar novamente de país – relatou Renato, que havia mudado a armação e as lentes dos óculos e já não as limpava com tanta frequência.

– Tá vendo só? Carmen estava iludida e se desiludiu quando foi demitida. E você nunca esteve iludido e fez o caminho que fez para ter dinheiro e montar sua empresa – justificou Fred.

– Não, senhor. Eu também estive iludido dentro da empresa. Por isso passei tanto tempo lá. A diferença é que me dei conta de onde eu estava metido e do que eu queria para mim enquanto eu ainda estava lá dentro. Ou seja, eu me desiludi antes de negociar minha demissão. Para ser preciso, um ano e meio antes – esclareceu Renato.

– Eu é que nunca estive iludida – afirmou Tereza. – Tanto que, se fosse convidada, voltaria até para a empresa de onde fui demitida. Eu seria capaz até de voltar, estou eufórica para ir até lá. Eles me chamaram para ser consultora e querem me pagar o mesmo que eu ganhava.

– E eu sempre estive desiludido, então! – gargalhou Fred. – Acho tudo isso a mesma coisa! E, de qualquer jeito, quero sim voltar para a empresa, por pior que ela seja. Você já fez as contas, querida? – Fred provocava Tereza, que certamente não enxergava a desvantagem da proposta feita pela empresa.

Fred desejava ansiosamente um novo emprego. Parecia perder a razão ao admitir que voltaria para qualquer empresa, independentemente de seus valores e premissas. Parecia até um desabafo

desesperado. Eu já estava habituada a casos como esses e a experiência me mostrava que quanto mais rapidamente eles conseguiam um novo emprego, mais rapidamente voltavam a ser demitidos. Tereza, por sua vez, acreditava que ser contratada com a mesma remuneração como consultora era uma vantagem, porém esquecia-se que consultor não recebe décimo terceiro, férias, bônus e outros benefícios. Ou seja, ela sairia perdendo do ponto de vista financeiro, além de não ter poder de decisão.

– Olhe, Fred, eu lhe desejo sorte. A gente deve ter mais ou menos a mesma idade. E o mercado não quer contratar cinquentões. Eu também continuo tentando, mas já disse que estou nessa busca há mais de um ano – advertia Aníbal, que ora se comportava como quem sentia falta do trabalho, ora como quem o desdenhava.

Era nítido o que acontecia naquelas falas. Carmen e Renato conseguiam tomar consciência de como viviam dentro da empresa e de como estiveram alienados. Tereza estava completamente iludida. Fred parecia uma criança desesperada por um brinquedo novo. Aníbal também queria o brinquedo, mas manifestava-se de outro modo. Henrique, Paulo César e Jorge acompanhavam o raciocínio, mas provavelmente não conseguiam perceber a si próprios em nenhuma das situações expostas. Decidi contar um caso:

– Há algum tempo atendi um profissional muito interessante que era presidente de uma empresa bem posicionada no mercado. Em

Alienação. S. f. 1. Ação de alienar. 2. Perda da razão, loucura: alienação mental. 3. Estado da pessoa que, tendo sido educada em condições sociais determinadas, submete-se cegamente aos valores e instituições dadas, perdendo assim a consciência de seus verdadeiros problemas. 4. Para Piera Aulagnier (1979), a alienação se constitui em uma das “soluções” que a psique encontra para abolir o conflito. A alienação diz respeito ao Eu e à atividade de pensar cuja “finalidade é alcançar um estado sem conflitos e abolir todas as causas de conflito entre identifiante e identificado, mas também entre o Eu e seus ideais [...] A alienação não pressupõe sempre uma patologia preexistente [...] a alienação pressupõe a idealização da força alienante pelo sujeito e também por vários outros: ela jamais é, portanto, um fenômeno individual.”

nossa primeira sessão ele chegou eufórico, superacelerado, como se quisesse arrumar outro emprego naquele mesmo dia. Falou de currículo, queria saber sobre as estatísticas, pediu uma série de informações. Saiu da sala duas vezes para atender ao celular. Falou que uma das ligações era de uma pessoa importante na sua rede de contatos. Não parou um minuto. Na sessão seguinte, na mesma semana, foi ainda pior: estava agitadíssimo, falou de seus contatos, apontou alguns itens de seu currículo, comentou que tinha participado de dois cafés da manhã e três almoços com executivos, *headhunters* e possíveis futuros empregadores. Na outra semana, mais duas sessões. Ele falava compulsivamente e a mim parecia ainda mais ansioso. No Grupo de Conversa falou muito também, de forma contínua e praticamente sem pausas. Sua agitação era tão grande que me fez lembrar uma aula de *spinning* na academia. A maior parte dos participantes saiu do grupo exausta. Até que, ao completar quinze dias de acompanhamento e quatro sessões, o executivo não retornou. Faltou a terceira semana toda. No início da quarta semana telefonei para saber o que estava acontecendo. A mulher dele atendeu ao telefone e contou-me que ele estava de cama e não podia se mexer.

– Teve um infarto? – perguntou Henrique.

– Não, o caso dele foi ainda mais curioso. Mas nos dois últimos anos três executivos recém-demitidos infartaram e mais dois foram submetidos a cirurgias de ponte de safena, após check-up – respondi. E continuei: – O executivo a quem me refiro estava impossibilitado de se mexer, pois teve um problema de coluna gravíssimo, sem causa física aparente. Tinha dores terríveis e precisou tomar grandes doses de remédios à base de morfina. Não conseguia ler, assistir à televisão nem falar ao telefone. Agora, imaginem vocês: uma pessoa extremamente ativa, agitada, sempre cheia de afazeres e atribuições, de repente para totalmente de uma hora para outra!

– O que houve na sequência? – perguntou Paulo César, que alisava o bigode, pensativo.

– Ele seguiu toda a orientação médica, no segundo mês começou a fazer fisioterapia na cama e no terceiro mês conseguiu levantar-se. Voltou para cá depois de quatro meses do incidente e parecia outra pessoa. Ao longo de sua sessão eu disse a ele que se o nosso psiquismo pede para a gente parar e a gente não para, se nosso corpo pede e a gente também não o atende, chega uma hora em que a vida nos para. Ele disse que antes de sair da empresa não sentia nada, estava completamente anestesiado para qualquer tipo de dor ou sofrimento, parecia suportar todas as pressões; achava que era feliz. Quando saiu da empresa correu para arrumar outra colocação, outro emprego. Nem a demissão o havia abalado. Porém, depois de vinte dias da demissão veio tudo de uma só vez. Acordou um dia sem conseguir se mover, tão fortes eram as dores que sentia. Ele brincou: “Parece até que senti nesses três meses todas as dores que não pude sentir nos últimos dez anos! Travei meu eixo... Sai do eixo!” E era isso mesmo, uma somatização. Depois desse episódio, conseguimos dar continuidade ao seu processo e ele optou por fazer o *start up* de uma empresa espanhola no Brasil onde atua como presidente até hoje. Nela é ele quem determina as regras do jogo. Encontrei-o recentemente e ele disse que tudo mudou, que não precisa provar mais nada para ninguém, que sua equipe é enxuta e o trabalho flui com naturalidade.

Todos me olhavam pensativos. Tereza, no entanto, parecia estar em outro lugar, provavelmente não ouvira uma palavra dita ali.

– Como esse senhor poderia ter evitado a crise de coluna? – perguntou Paulo César, preocupado, guardando sua caneta Mont Blanc no bolso interno do paletó.

– Veja, o caso dele foi bastante significativo, acredito que dificilmente ele teria conseguido evitar, dada sua história de vida e de carreira. A menos que ele tivesse feito um trabalho preventivo que envolvesse autoconhecimento e conseguisse perceber a si mesmo a tempo de tomar atitudes e evitar a crise – respondi.

– Você se refere a um trabalho de aconselhamento que envolva aquela visita à casa interna? – perguntou Henrique.

– Mais do que uma visita, é preciso apropriar-se da casa interna, ocupá-la de fato – afirmei.

Carmen colocou-se atenciosamente, dirigindo-se a Henrique:

– Depois que você trouxe o desenho da sua casa interna e mostrou aqui no grupo eu fiquei com vontade de desenhar a minha casa também para ver como ela seria. Quando eu estava rabiscando o papel tive uma ideia e acrescentei alguns significados ao desenho que fiz. Na verdade criei um exercício.

Henrique, curioso, interrompeu:

– E como é esse exercício?

– Imagine que você está na sua casa, como aquelas das propagandas, com quartos, cozinha, sala, banheiro e tudo o que você deseja.

Depois disso, você vai listar as coisas mais importantes para você, aquelas que você não pode viver sem.

Quanto mais coisas você listar, melhor. Depois disso, você vai escolher as coisas que você mais gosta e as coisas que você mais precisa.

Com isso, você vai poder identificar as coisas que são importantes para você e as coisas que você precisa.

– e depois disso, você vai poder identificar as coisas que são importantes para você e as coisas que você precisa.

como você pode ver, é um exercício muito interessante e que pode ser feito por qualquer pessoa.

Henrique ficou pensando nos pontos decorrentes.

Todos riram.

– Eu fico superansioso quando vou tomar remédios para a ansiedade às vezes porque fico taquicárdico, me dá até arritmia.

– É importante aprender a lidar com a ansiedade que emerge depois da demissão. Muitas pessoas ficam extremamente ansiosas como se vivenciassem uma crise de abstinência. Alguém aqui já presenciou uma pessoa droga adicta em crise de abstinência? – perguntei.

Fred levantou a mão e disse:

– Eu já. É uma merda! A pessoa fica descontrolada, agitada, agressiva, completamente fora de si.

– E o que deve ser feito para que a pessoa consiga lidar com a falta da droga? – perguntei.

– Isso varia de acordo com o tipo de droga em que é viciada, mas geralmente é preciso tomar remédio para controlar os efeitos da abstinência. Muitas pessoas também acabam amarradas para evitar que se machuquem, machuquem os outros ou destruam o lugar onde se encontram. As pessoas podem apresentar alucinações e pesadelos horríveis – Fred respondeu.

– E como vocês veem isso com relação à crise de abstinência provocada pela falta do trabalho quando da demissão ou aposentadoria? – indaguei.

– Bem, depende – arriscou Henrique. – Depende do quanto a pessoa estava viciada no trabalho e do que essa falta representa para ela. Eu acho que conversar com pessoas especializadas no assunto, como você, ajuda a diminuir a ansiedade. Ler algo bom também pode ajudar. Tem um livro muito bom, de um guru de relacionamentos; ele é um sexólogo. O livro é até engraçado, o contexto é o relacionamento sexual. Ele fala dos prejuízos causados pela ansiedade, mas dá para aplicar a qualquer situação que nos desestabilize. Acho que o livro se chama *Contendo a ansiedade em 50 passos*. Ele até propõe um exercício de respiração.

Ansiedade. S. f. 1. Angústia, aflição, grande inquietude. 2. Desejo veemente, impaciência, sofreguidão, avidez. 3. É um afeto de características negativas em que o indivíduo experimenta uma vivência de perigo cuja origem não é consciente.

Fred começou a rir.

– Lembrei agora de um caso que atendi durante a residência médica. Uma moça havia comprado um livro de autoajuda para auxiliá-la no emagrecimento, que propunha uma dieta com grande consumo de vegetais crus. E ela detestava vegetais em geral, mas seguiu a dieta mesmo assim; na terceira semana ela teve uma crise nervosa e foi parar no hospital. Sua mãe disse que ela foi ficando cada dia mais agitada, mais ansiosa, até ter uma crise mesmo. O que aconteceu foi uma soma de fatores. Ela estava acima do peso por conta de uma disfunção hormonal, fez uma dieta com alimentos que detestava, não conseguiu emagrecer um grama, insistiu por três semanas e só ficou mais nervosa. Como médico, acredito em tratar os sintomas, porém, com minha experiência de vida e na função de neurologista, sei que melhor do que passar a vida controlando os sintomas é tratar a causa do problema.

Fred estava certíssimo. Então provoqueei:

– E no caso da ansiedade gerada pela falta de trabalho, pós-demissão ou aposentadoria, qual é a causa do problema?

– A falta de trabalho – respondeu Henrique. – Se arrumar outro, passa.

Todos sorriram. Carmen se manifestou:

– Acho que a causa é diferente de pessoa para pessoa. Tanto que alguns não ficam ansiosos. No meu caso, acho que fiquei tão triste que nem experimentei a ansiedade. Será que ainda passarei por isso?

– Estou certo de que reduzo minha ansiedade quando frequento a academia. Correr, nadar, fazer aula de *spinning* e tomar um bom banho permite que eu consiga dormir – comentou Paulo César.

– Tudo bem. Mas você consegue identificar qual é a causa da sua ansiedade nesse momento da vida? – perguntei.

– Preciso arrumar outro emprego e tenho conhecimento de que, para tanto, devo ser paciente, e isso me deixa bastante ansioso – respondeu Paulo César.

– Eu só fico ansiosa às vésperas de uma boa entrevista – participou Tereza, com tom magistral.

– Vejam vocês que não existe uma receita pronta. Mesmo que a ansiedade tenha como origem o sentimento de ameaça ocasionado pela falta do trabalho, as causas são diferentes para cada um. Tereza fica ansiosa por ter que enfrentar entrevistas e exige de si mesma uma grande *performance*; Paulo César fica ansioso porque cobra de si mesmo mais paciência. A dúvida em relação ao futuro também causa ansiedade. Um pouco de ansiedade é normal e até saudável. O que estamos falando é de uma ansiedade que ultrapassa o limite e se torna prejudicial – falei.

Henrique ilustrou:

– Tenho medo de avião, fico excessivamente ansioso quando preciso viajar, suco frio, tenho cólicas, ânsia de vômito, um verdadeiro distúrbio neurovegetativo. Eu sei que esses sentimentos são desproporcionais à realidade, mas não consigo evitá-los e isso me prejudica muito. Haja “Dramin”.

– Essa, Henrique, é a sua maneira de reagir à ansiedade. E existem diversas pessoas com quem acontece o mesmo. No outro extremo, existem pessoas que se anestesiam, se drogam, saem do ar para não ter que enfrentar a dor, a frustração e a ansiedade. Eu atendi certa vez um executivo que se dizia muito forte e resistente à dor. Para exemplificar seu “poder”, contou-me, orgulhoso, que sentiu em dada ocasião uma “dorzinha chata” no abdômen e que depois de sua mulher muito insistir, resolveu ir ao médico. Ao ser examinado, foi imediatamente para a emergência, pois seu apêndice havia supurado e ele estava quase com septicemia. O executivo me contava o episódio se vangloriando da própria “valentia”. Depois de algumas sessões ele pôde perceber que estava anestesiado. Não tinha tolerância alguma à dor, ao contrário, era fortemente afetado por ela a ponto de ter que se anestesiar para não senti-la e consequentemente não precisar lidar com ela. Ao anestesiarse, por um lado não sentia dor, mas por outro

não sentia prazer, ou seja, não sentia nada! E quem não sente ou mata ou morre. Os psicanalistas chamam esse comportamento defensivo de *petit suicid*.

– Então, na verdade o que causa ansiedade é o medo da dor – afirmava Carmen. – E no caso das separações como o desmame e a demissão é o medo do futuro? – ela pensava alto.

– Uma das causas da ansiedade se deve ao contato com o desconhecido e a falta de recursos para lidar com ele. As competências desenvolvidas para ser um bom executivo não se aplicam às situações de transição. Por exemplo, vocês estão habituados a ter controle sobre tudo e saber como e quando as coisas devem ser feitas; estão voltados para fora e para avaliar os cenários externos. No avião, tanto quanto nesse momento de transição, nada disso se aplica. Você precisa, acima de tudo, compreender que não tem controle sobre a situação e depende de um terceiro para conduzi-lo. Na transição o processo é lento. Inicialmente é preciso ter muita paciência, acolher sentimentos e emoções para entender o que se passa e por que a situação causa tanta ansiedade. Muitas vezes é preciso contar com um terceiro que possa ajudá-lo a olhar para dentro, identificar as causas de tanto desconforto e os medos envolvidos. E todo esse exercício faz parte de um processo de autoconhecimento necessário para que você possa desenhar seu futuro e então passar às ações para implementá-lo.

Faltava perto de vinte minutos para o fim da sessão. Como era de praxe, toda vez que alguém encontrava outra ocupação eu reservava um tempo da sessão para que a pessoa contasse aos outros como foi seu processo e se despedisse. Assim, passei a palavra para Renato.

– Como disse no começo, essa é minha última participação no Grupo de Conversa. Vou contar um pouco sobre meu processo de transição, acho que isso até deve ajudar a entender melhor toda essa questão da ansiedade e do que fazer com ela, como estávamos falando

até agora. Fico muito feliz por ter passado por essa experiência toda e por ter contado com o apoio de Mariá. Quando negocieei minha demissão eu já sabia que partiria para um negócio próprio. No entanto, ainda não tinha claro em minha mente como esse negócio seria, o que ele seria. Minha ideia era mexer com algo que eu tivesse familiaridade e de que eu gostasse. Uma casa de perfumes e aromas representava tudo isso. Adicionalmente, eu poderia contar com o conhecimento de minha esposa que também é do ramo. Claro que no começo eu me sentia perdido, até mesmo inseguro. E ainda precisava tomar muitas decisões. Conversei bastante aqui, conversei muito em casa. Era realmente sólida e verdadeira minha posição quanto a não voltar para o mundo corporativo. A partir desse momento eu precisava decidir o que eu poderia montar associado à perfumaria. Surgiu a ideia de criar uma grife; surgiu a ideia de me tornar franqueado de uma grife famosa; surgiu a ideia de importar e revender perfumes de qualidade; e daí por diante. Listei entre nove e quinze opções diferentes. Conversamos sobre cada uma delas, aqui, no sentido do que elas representavam para mim e, em casa, no sentido mais mercadológico da coisa. Quando restaram dois itens na lista, minha mulher participou de uma das minhas sessões com Mariá e definimos qual seria nosso projeto. A partir desse ponto suamos a camisa para desenhar o plano de negócios, montar o modelo e encontrar os sócios adequados. Se por um lado havia divertimento, por outro sempre dava um friozinho na barriga. Optamos por um modelo de negócio longe do convencional, para um nicho de mercado. Criamos um conceito de perfumaria extremamente personalizado e que conta com a participação do cliente em todas as etapas do processo criativo, que culmina com a elaboração de um perfume especial e único. Desenhamos a embalagem, concebemos e preparamos o perfume desejado. Tudo projetado em conformidade com o estilo do cliente. Todos os perfumes são exclusivos. Encontramos um imóvel localizado em uma área

nobre, fizemos pesquisa de mercado, o teste de realidade. A reforma começa na próxima semana e pretendemos abrir em três meses. A ansiedade me acompanhou em todas as fases do processo, principalmente no começo e agora nesse finalzinho. No início porque ainda tinha muitas dúvidas sobre o negócio e agora porque preciso fazer uma reforma em três meses, mobiliar e decorar tudo, montar meu caixa e organizar toda a questão contábil. Nesse último ano vivi um intenso processo de autoconhecimento. Questionei-me quanto aos meus valores porque sempre quis que meu negócio refletisse quem sou. Sempre acreditei que era essa a chave do sucesso. E sempre quis ter prazer com o trabalho.

– Como foi sua crise de abstinência? – perguntou Henrique.

– Meus primeiros dias foram tumultuados porque precisei assinar muitos documentos, acertar os benefícios indenizatórios, arrumar meus arquivos pessoais que levei da empresa para casa. Demorei umas três semanas para me organizar. Parecia que eu estava em férias. A partir da quarta semana me bateu um vazio muito grande. Foi aí que comecei a frequentar as sessões individuais com Mariá. A falta da rotina de trabalho, da agitação do dia, do barulho das pessoas, das requisições constantes, do celular tocando provocou um enorme buraco na minha vida. No começo fui tampando com essa coisa de arrumar documentação, assinar papelada, encontrar alguns amigos, visitar meus pais no Equador. Depois não teve jeito, tive que encarar o buracão. Não foi fácil, mas tenho certeza que foi essencial. Hoje me sinto mais seguro e até mais calmo. Minha rotina diária mudou. Consigo fazer aulas de dança regularmente com minha esposa. Acor-do mais cedo do que antes, durmo tarde, mas consigo dar uma relaxadinha após o almoço. Acredito que temos uma incrível capacidade de adaptação – contou Renato. – Espero que vocês todos tornem-se meus clientes!

Todos sorriram.

– Em algum momento você pensou em outras alternativas, como montar uma consultoria ou em dar aula? – perguntou Carmen. – A propósito, adorei seus óculos novos.

Renato sorriu e respondeu:

– Obrigado! Pensei, sim, na consultoria. Criei meu modelo de negócio de modo que uma atividade de consultoria associada à perfumaria seja o próximo passo.

– E como você fez para encontrar seus sócios? – perguntou Fred.

– Chamei um casal de amigos da área de recursos humanos para jantar e discutimos como fazer para encontrar sócios. Montamos toda uma série de etapas para selecionar aquelas pessoas interessadas que mais tivessem afinadas com nosso modo de pensar e agir. Vou seguir o mesmo modelo, só que adaptado, para contratar os funcionários nas próximas semanas. O primeiro passo: um recrutamento que foi a fase mais demorada do processo. Promovi alguns cafés da manhã para possíveis interessados, trabalhei com o meu grupo de contatos e o da minha mulher e as indicações de conhecidos dos nossos contatos. Primeiramente divulgamos a área de atuação e as características dos sócios que precisávamos.

A sessão chegara ao fim. Todos se despediram e cada um, a seu modo, fez votos de sucesso ao negócio de Renato. Na verdade, cada um que se despede para dar início a uma nova etapa de vida e carreira se separa mais uma vez. Como um novo desmame, essa separação provoca dor e perdas e demanda outra experiência de luto para aquele que parte e para mim que, com ele, convivi em um momento importante e delicado. A vida é assim, a cada separação podemos dar mais um passo no processo de crescimento pessoal e profissional. E a certeza de termos feito um vínculo consistente em que a confiança, o respeito, o reconhecimento mútuo e o afeto se constituem em sólidos pilares ameniza o sentimento de perda e estrutura a esperança de que,

se quisermos e se for preciso, nos reencontraremos. Tenho inúmeras provas disso. Muitos voltaram em momentos críticos para validarem decisões, buscarem a orientação de quem os conhece bem ou para celebrar novas conquistas.

No início da semana seguinte recebi o novato Jorge para sua segunda sessão individual. Ele estava consternado.

– Não sei o que aconteceu comigo. Não estou me reconhecendo – falou, misturando preocupação e desespero.

Voltei minha atenção totalmente para ele, sinalizando que eu estava pronta para ouvi-lo.

– Telefonei para três dos diretores da empresa que eram meus subordinados e marquei de encontrá-los no mesmo dia, sábado, em horários diferentes. Fui para Caxias do Sul acertar mais alguns detalhes da mudança e me encontrar com eles. Enfim, perguntei para cada um como eu era sendo chefe. Depois que responderam, perguntei por que eles achavam que eu tinha sido aposentado. Fiquei chocado! O primeiro disse que eu era um excelente presidente e chefe e que pensava que a minha aposentadoria tinha sido um engano; falou de outro diretor que possivelmente fez minha caveira por ser forte candidato ao cargo de presidente. O segundo disse que eu era um chefe distante, pouco preocupado com a equipe e muito preocupado com os resultados. Disse que fui aposentado porque o conselho percebeu que minha forma de atuar impediria que as novas metas fossem atingidas, precisavam de outro perfil de presidente, como o do diretor que me sucedeu. O terceiro disse que eu era um chefe ingênuo e que deveria ser mais comunicativo, pois diversas vezes não conseguiu me acessar e outras tantas considerou minhas solicitações obscuras. Disse que foi por isso que fui prematuramente aposentado. Conclusão: fiquei muito bravo e me senti um idiota. Não sei o que foi pior: não ter tido esses diálogos antes ou ter conversado agora! Pensei sobre o assunto, cada um dos três tinha um pouco de razão. Acho que eu era

um pouco de tudo o que disseram. Lembrei do que foi dito no Grupo de Conversa. Eu tinha acabado de sair da empresa, tudo o que foi falado parecia até certo ponto distante, mas acho que mexeu comigo de algum jeito. Só pode ter sido isso, eu jamais chamaria meus subordinados ou antigos subordinados para perguntar sobre a minha pessoa como fiz. E, juntando tudo isso, começo a pensar que fui eu que causei minha própria demissão e aposentadoria precoce. Havia muito eu não estava sendo um bom chefe, tanto que me preocupava com as metas estipuladas pelo conselho. Acho que cavei minha própria tumba e isso me apavora porque eu não sou assim. O que está acontecendo comigo?

IDEIAS CENTRAIS

- *Muitos profissionais vivem iludidos dentro da empresa e assim continuam depois de se separarem dela.*
- *Alguns profissionais tomam consciência de como viviam dentro da empresa e de como estiveram alienados.*
- *Muitos profissionais desejam voltar à vida corporativa por mais que ela lhes cause sofrimento.*
- *É importante aprender a lidar com a ansiedade que emerge depois da demissão.*
- *Muitas pessoas ficam extremamente ansiosas como se vivenciassem uma crise de abstinência.*
- *Diversas pessoas apresentam uma condição de dependência ao trabalho que são caracterizadas como vício.*
- *Contar com a ajuda de pessoas especializadas ajuda a diminuir a ansiedade provocada pelo desemprego.*
- *O melhor a fazer é olhar para a casa interna e tentar encontrar o que pode estar gerando tanto desconforto. Realizar um verdadeiro exercício de autoconhecimento.*

FILMES:**O diabo veste Prada**

Direção: David Frankel

É um filme sobre o universo do trabalho. Retrata a sociedade capitalista, as trapaças necessárias para a sobrevivência e a necessidade de buscar seu próprio lugar.

Deve-se refletir sobre os limites da servidão aos interesses da carreira.

A personagem principal é o retrato de alguns executivos que existem no mercado e justificam seus atos em nome da eficiência pós-moderna

**Erin Brockovich –
Uma mulher de talento**

Direção: Steven Soderbergh

Revela os limites, as regras e as desilusões associadas a uma empresa específica. Também traz a inversão de papéis e atitude baseada em ideais e valores.

MÚSICAS:**Dança da solidão**

Composição: Paulinho da Viola

Revela o sentimento de solidão decorrente de uma experiência de desilusão.

De quem é o poder?

Composição: Cazuzza,

George Israel, Nilo Romero

Traz uma reflexão sobre quem é o poder e quem manda na sua vida.

POESIAS:

“Eu amo tudo o que foi,

Tudo o que já não é,

A dor que já me não dói,

A antiga e errônea fé, (...)”

Autor: Fernando Pessoa

Dobre

Autor: Fernando Pessoa

“(...) Olhei-o pávido e absorto

Como quem sabe estar morto;

Com a alma só comovida

Do sonho e pouco da vida.”

5. O TRABALHADOR: DOENÇAS E SOFRIMENTO



Jorge parecia perceber o quanto estava alienado no mundo corporativo. Levava para sua sessão individual o sentimento de desilusão, de ser traído e enganado pelos outros e por si próprio. Em geral, a maioria dos profissionais demora para se dar conta dos acontecimentos. Jorge pôde perceber mais depressa. Muitos nunca tomam consciência de como o sistema corporativo pode adoecer seus comandantes e fazê-los provocar o mesmo em seus colaboradores.

Cheguei para o grupo pouco antes do horário. Jorge já estava lá. E foi logo dizendo que havia lido, na noite anterior, meu livro sobre carreira, que estava envolvido com o preenchimento de formulários, que entrou em diversos sites de empregos etc. Enquanto ele falava, os outros foram chegando. Jorge parecia querer tudo de uma vez. Imaginei também que, ao ler meu livro em uma noite, ele provavelmente teria absorvido pouco do conteúdo. Ao notar que todos estavam acomodados abri espaço no grupo para que eles iniciassem nova discussão.

– Estava aqui pensando sobre o caso do executivo que você contou; aquele que travou na cama por causa da dor nas costas. Lembrei-me de um dia em que você mencionou as pesquisas que fez com presidentes. Assim, conclui que o tal homem vivia alienado dentro da empresa, como a maioria dos executivos aqui. Concorda? – Aníbal perguntou de modo malicioso, provocando todos os presentes.

Pelo tom sarcástico da pergunta de Aníbal, pela iniciativa dele em abrir a discussão e pelo conteúdo da pergunta eu já sabia que ele não estava em seus melhores dias. Desde que havia começado o processo comigo fazia quase um ano, muitos dos que tinham iniciado o processo junto com ele haviam encontrado nova ocupação. O último a despedir-se foi Renato, na semana anterior. Diversas pessoas entraram depois dele e saíram antes. Todos os que lá estavam nesse dia tinham, no máximo, um quarto do tempo de processo que ele tinha. Em uma de suas poucas sessões individuais comentou o quanto essa questão o aborrecia, mesmo depois de conversarmos sobre a falta de sentido dessa comparação, de sua necessidade de competir e ser melhor do que os demais.

– O executivo de quem falei na semana passada estava, sim, alienado na empresa. Vou aproveitar que você mencionou as pesquisas para introduzi-las em nossa conversa de hoje – respondi. E continuei: – No último ano, realizei uma pesquisa com 40 presidentes, no exercício da função, que atuavam em empresas nacionais e multinacionais. Meu objetivo era analisar o contexto em que viviam. E as entrevistas revelaram mais do que eu imaginava.

– O que te levou a fazer essa pesquisa? – indagou Tereza, em tom desafiador. Respondi pausadamente:

– Fui convidada por uma instituição de ensino em negócios a desenvolver uma pesquisa sobre os executivos brasileiros. Sugeri que abordássemos os presidentes porque havia algum tempo eu notava o aumento do número e da intensidade de casos de doença psíquica no trabalho associadas aos presidentes demitidos. Eu sabia que precisava pesquisar dentro da empresa para poder confirmar minhas percepções desenvolvidas a partir do que eu via quando eles saíam dela.

– E o que foi revelado a mais, como você ia dizendo? – perguntou Carmen de modo doce, na tentativa de nada perder e de desviar a hostilidade das colocações de Aníbal e Tereza.

– Observei que, enquanto respondiam às questões estruturadas da pesquisa, demonstravam preocupação em atender o que eles consideravam a resposta ideal para um profissional de seu nível. Em geral, presidentes de empresas, quando estão no exercício de suas funções, esforçam-se para agir e conversar de maneira politicamente correta, “*by the book*”, evidenciando forte objeção em expor dúvidas e dificuldades – respondi.

– Eu também faria isso no lugar deles! – exclamou Tereza, sorrindo como se tivesse prazer em me interromper. Continuei:

– Alguns se posicionaram como se fossem pré-formatados; construíram um personagem, falaram dos assuntos da moda, como inovação, inclusão e responsabilidade social, transparência, gestão por projetos e processos, foco nas pessoas e comprometimento. Pareciam estar alienados no desejo do outro, repetindo fórmulas e padrões preestabelecidos sem elaborar suas próprias convicções; como se estivessem convertidos a uma religião, pregando “dogmas de fé” e esperando, com o atendimento das “Leis de Deus” (acionistas), a conquista do “Paraíso” (sucesso, dinheiro, segurança etc.). Muitos atuaram como se estivessem numa competição: manifestaram interesse em apresentar os melhores resultados (em conformidade com as abordagens feitas pelos teóricos do assunto – os gurus) e em atender as possíveis expectativas do mercado e das empresas. Muitas vezes falaram em tese ou representaram um personagem ideal. Porém, quando abríamos um canal para uma conversa mais íntima, que não envolveria registro, pude reconhecer o desconforto e o sofrimento psíquico que apareciam sob a aparente certeza de suas afirmações, mas dos quais eles não tinham consciência. Deixaram claro o desencanto ou a resignação com a vida corporativa, principalmente aqueles que dirigiam grandes multinacionais globais. Afirmaram que tinham pouca ou nenhuma autonomia e que se sentiam como “zeladores” das empresas que representam no Brasil. Esse sentimento vinha à tona

quando relembavam do constrangimento em ter que pedir autorização da matriz para quase tudo, até para participarem de entrevistas com a mídia ou em pesquisas acadêmicas.

– Então você está dizendo que eles mentiram ao responder às perguntas e que se comportaram com falsidade e hipocrisia, representando um personagem, e não sendo eles mesmos? – perguntou Tereza, mais uma vez provocativa. Com toda a calma do mundo, respondi:

– Você sabe que não foi isso o que eu disse.

Carmen emendou uma pergunta:

– Houve alguma diferença entre as respostas de presidentes de empresas multinacionais e empresas nacionais?

– Em geral, os que atuavam em empresas menores, com mais liberdade de decisão e autonomia em suas agendas, mostraram-se mais independentes e realizados. Com isso, mantinham o desejo de trabalhar por conta própria e pareciam cuidar melhor de suas vidas profissionais; normalmente ao se desligarem da empresa já tinham planos estruturados de continuação de carreira, reserva financeira e outras fontes de renda. Acredito que eles percebiam com mais clareza a fragilidade de sua posição – respondi e prossegui: – Outro fator que chamou atenção foi o surgimento frequente da questão da segurança, expressa quando se referiam ao fato de que a posição que ocupavam os expunha muito e os deixava vulneráveis a assaltos e sequestros. Sentiam-se reféns em seus carros, casa e no escritório. Precisavam manter-se sempre alertas e desconfiar de tudo e de todos, pois a qualquer momento poderiam ser alvo de algum ataque. Essa questão revelava a insegurança e a pressão em que viviam, favorecendo relacionamentos superficiais, formais e distantes, além do aumento de ansiedade e tensão. Não se davam conta, no entanto, dos ataques e sequestros que sofriam seus pensamentos.

– Como assim, ataques e sequestros que sofrem os pensamentos? – perguntou Henrique. Carmen respondeu:

– Eles não percebiam que estavam alienados na empresa, que estavam submetidos às formas de pensar da empresa e, se isso durou muito tempo, talvez nem soubessem mais qual era sua maneira própria de pensamento.

Carmen respondia como alguém que claramente se identificava com a realidade dos presidentes entrevistados, adquirindo novo olhar sobre a questão. Embora os entrevistados falassem do orgulho que sentiam em relação à posição que ocupavam, a maioria deles não conseguia visualizar a continuidade de sua carreira. Parecia que haviam chegado ao fim da linha. A maioria deles mencionou uma infância limitada por dificuldades econômicas e referiu-se ao estímulo dos pais que se sacrificaram para ajudá-los a estudar e a progredir em uma profissão. Pode-se observar o trabalho, nesses casos, como a possibilidade de ascensão social, favorecendo o acesso a recursos que de outro modo não seria possível. Essa é exatamente a mesma história de Carmen, proveniente de família humilde da área rural do interior da Argentina. Parecia tratar-se de uma reparação maníaca que acabava por funcionar como estímulo para a luta e busca do “sucesso” e justificava parcialmente a submissão ao sistema corporativo, o qual, por sua vez, os mantinha reféns, interferia na qualidade de vida, em sua capacidade de investir e pensar e na possibilidade de obterem satisfação com o trabalho.

– Um presidente de empresa tem responsabilidades e pressões demais. Tem que ficar gerenciando “egos”, “administrando interesses” e cuidando para não cutucar os acionistas. É melhor fazer isso e brincar de teatro do que ficar em casa sem fazer nada e sem ganhar dinheiro – participou Aníbal.

– Poucos presidentes entrevistados demonstram ter consciência de si mesmos e da importância de “administrarem” seus próprios “egos”; eles tinham dificuldade em analisar sua trajetória pessoal e profissional e reconhecer suas escolhas; pouquíssimos identificaram

seus limites e perspectivas e tinham clara a noção de finitude. Estavam voltados para fora e com a vida psíquica limitada – eu falava dos presidentes pesquisados e, ao mesmo tempo, da natureza de Aníbal.

– Então, vamos voltar um pouco. O presidente pode estar alienado dentro da empresa ou em sofrimento, é isso? – Carmen questionou.

– Ele pode estar feliz dentro da empresa também. Existem vários executivos felizes com seus trabalhos. Eu sou uma dessas pessoas – argumentou Tereza.

– De fato, aqueles que estão alienados passam um bom tempo felizes dentro da empresa; quando são demitidos ficam muito bravos e custam a reconhecer o que estava acontecendo. Há aqueles em sofrimento e também os resignados – falei.

– Não acredito que todo profissional feliz dentro da empresa esteja alienado – posicionou-se Tereza.

– Eu também não acredito – concordou Aníbal.

Eu tinha a sensação de que Aníbal e Tereza haviam tirado o dia para tumultuar. Parecia que eles sequer pensavam no que ouviam. Apenas se opunham para não ter que perceber o que vinham fazendo a eles mesmos. Estavam aterrorizados e não poderiam suportar a ideia de que estiveram por tanto tempo longe de si mesmos e de seus projetos, a serviço do desejo do outro e identificados com uma ideologia que não questionavam. Carmen, por sua vez, tentava equilibrar a situação. Henrique e Paulo César não tinham clara a dimensão da situação. E Jorge tentava acompanhar sem intrometer-se, ao menos até esse ponto.

– Retomemos a alienação. O que é uma pessoa alienada? – perguntei.

– É aquela que não está envolvida com o que se passa ao seu redor – respondeu Tereza, prontamente. Henrique comenta, falando devagar:

– Eu acho que o alienado é aquele que vive nas nuvens, não se preocupa com nada. Pode estar caindo o mundo que ele não está nem aí, nem sabe que o mundo está caindo.

– Existe um entendimento popular sobre o significado de alienação que foge um pouco da complexidade do tema e da condição que tento agora expor, que fez parte de minhas pesquisas. De acordo com a psicanalista Piera Aulagnier, alienar é transferir para o outro o domínio de nosso pensamento.

– Um bom exemplo, que é também uma merda de realidade, é o que a Marinha faz até hoje com muitos: decidir a vida dos militares. E a decisão deles geralmente é uma ordem incontestável. Um monte de gente lá nem pensa, vai obedecendo feito soldadinho de chumbo. Eu não aceitava que me usassem desse jeito, por isso saí. As pessoas sabem que obedecer significa estabilidade e chance de fazer uma carreira militar. Acho que é por isso que nem pensam e seguem o caminho definido pelos outros. A Marinha acha que pode fazer o que quiser com a vida dos militares – expôs-se Fred. Continuei:

– Os desejos de alienar e de autoalienação têm como objetivo excluir a dúvida, o conflito e o sofrimento. O ser humano aliena em razão de sua dificuldade de suportar o conflito e porque a realidade que ele encontra o confronta com injunções absurdas e paradoxais e demandas cuja desmedida torna impossível outra resposta. Ou seja, a pessoa não se aliena porque quer. Ela se aliena porque é a saída que encontra para suportar a realidade. Como no exemplo que Fred acabou de citar.

Piera Aulagnier (1923-1990) foi médica, psiquiatra e psicanalista. Formou-se em psicanálise com Jaques Lacan, de quem posteriormente se separou quando entrou em desacordo conceitual. Escreveu *A violência da interpretação*, referência que se tornou necessária para todos os que, a partir da clínica das psicoses, sentiam a necessidade de interrogar novamente a metapsicologia freudiana. Seguiram-se as obras *Os destinos do prazer*, *Alienação, amor e paixão* e *O intérprete em busca de um sentido*. Deve-se a ela uma nova abordagem sobre a psicose e uma teorização original do Eu. Deixou em todos que a conheceram a lembrança do interesse incansável e apaixonado pelas questões fundamentais não só da psicanálise, mas do humano.

– Como acontece com as drogas! – comentou Fred. – Qualquer tipo de droga. Quem começa é porque precisa de ajuda para suportar a dura realidade.

Tomei a palavra:

– Quando a realidade está insuportável construímos um sonho e uma esperança de que, ao abolir toda a situação conflituosa, aboliremos também toda a causa de sofrimento. Assim, o estado de alienação representa o extremo limite que pode alcançar o Eu na realização desse desejo, e que mais um passo nessa direção implicaria a morte efetiva do pensamento e, portanto, do próprio Eu. Na falta de trabalho uma crescente ansiedade pode emergir, exatamente o que ocorre na síndrome de abstinência, como se faltasse droga ao adicto: um sinal importante de que ele estava alienado na empresa. O estado de alienação do Eu apoia-se na idealização daquele que aliena e que tem, portanto, o desejo de alienar, e na retomada, pela pessoa alienada, desse mesmo desejo e dessa mesma função em relação aos outros. É sempre em nome de uma “boa causa” que se aliena o próprio pensamento e o dos outros. Segundo Piera Aulagnier, a alienação não pressupõe uma patologia preexistente, pressupõe a idealização da força alienante pela pessoa e por aqueles que ela aliena: não é, portanto, um fenômeno individual.

Carmen arregalava os olhos. Sinalizou que ia falar:

– Isso significa que eu não era a única alienada dentro da empresa em que eu trabalhava, mas que provavelmente a maioria dos

Síndrome de abstinência é o conjunto de modificações orgânicas que se dão em razão da suspensão brusca do consumo de droga geradora de dependência física e psíquica. Caracteriza-se em geral por alucinações e crises convulsivas. A síndrome de abstinência apresenta sintomas como disforia, insônia, ansiedade, irritabilidade, náusea, agitação, taquicardia e hipertensão. É muito importante, para seu correto tratamento, a identificação inicial do tipo de droga usada porque as complicações diferem de acordo com a substância. Pode ocasionar recaída com frequência, porém, seus sintomas são reversíveis se houver tratamento adequado

funcionários estava e ainda está alienada lá dentro. Como nas Forças Militares em que Fred trabalhou. Então, qualquer lugar em que se encontra um alienado vamos achar outros tantos, e estes, provavelmente, alienam outros, e por aí vai. É isso!

Tereza torcia o nariz. Aníbal parecia alheio à conversa ou pelo menos se fazia alheio toda vez que o assunto não o agradava. Paulo César acompanhava calado, alisando o bigode de vez em quando. Carmen continuou seu raciocínio:

– E em relação aos resignados e aos que estavam em sofrimento dentro da empresa? Porque entendo que o alienado nem percebe a situação, por isso não sente vontade de sair da empresa e fica assustado e surpreso quando é demitido; o resignado está conformado com a situação e sabe que corre o risco de sair, se é demitido continua resignado. Mas, e a pessoa que está em sofrimento, por que não sai da empresa antes de ser demitida?

– Não sai porque a empresa é boa, dá muitos benefícios, o salário é bom, o trabalho é bacana, as pessoas são amigas e daí por diante, querida – respondeu Tereza, com seu jeito frio, calculista e intimista.

– Muitas vezes a pessoa está em sofrimento, mas não consegue identificar claramente a causa disso. Em diversos casos leva anos para descobrir. Lembro-me de um executivo que atendi, ele dizia: “Agora eu sei que era o trabalho que tirava minhas noites de sono e me causava tantos episódios de enxaqueca. Se eu não fosse demitido acho que nunca descobriria. Como pude passar dez anos sofrendo desse jeito? Se eu tivesse descoberto antes, talvez nem tivesse me divorciado!” O caso dele foi bastante interessante. Começou a trabalhar ainda bem jovem em uma indústria química. Na época, fazia um curso técnico profissionalizante. Foi conquistando novas posições dentro da fábrica. Teve seus estudos parcialmente financiados pela empresa. Fez faculdade e assim passou os dez primeiros anos na Companhia. Até esse ponto estava indo tudo bem, sentia-se contente e tinha

prazer com seu trabalho. Terminada a faculdade, a companhia promoveu-o para uma função mais gerencial e menos técnica. Foi então que surgiram as primeiras crises de enxaqueca. No começo, eram esporádicas, pareciam não atrapalhar em nada sua vida. Casou, teve um casal de filhos. A vida familiar trazia muita alegria nessa época também, a enxaqueca mensal passava quase despercebida. Quando sua filha mais nova fez 6 anos foi transferido para a filial de Porto Alegre. Conversou com a esposa, a transferência envolvia uma promoção e a possibilidade de ganhar bônus mais encorpados ao final de cada projeto. Foram para lá, mas tiveram dificuldade de adaptação, pois estavam acostumados a uma cidade pacata do interior de São Paulo, onde ambos haviam nascido e se criado. O casamento teve seus primeiros desentendimentos graves, as crises de enxaqueca tornaram-se quinzenais e ele ganhou uma esofagite e uma úlcera. Foi a diversos médicos, fez tratamentos com diferentes remédios; os sintomas melhoravam, sumiam e, de repente, voltavam ainda mais fortes. O diagnóstico dos médicos era estresse! Quando sua filha mais nova fez 10 anos ele recebeu uma proposta para atuar na matriz nos Estados Unidos. E lá foram eles. Depois de um ano fora, oficializaram o divórcio, sua mulher voltou com os filhos para o Brasil. Ele passou ainda dois anos no exterior até ser demitido. Nesse tempo, as crises de enxaqueca ocorriam de duas a três vezes por semana e nenhum remédio fazia efeito. Chegou aqui arrasado. Sentia-se culpado e não conseguia entender o que tinha acontecido. Foi quando se deu conta do sofrimento que experimentava no trabalho. Que o tal do estresse diagnosticado estava associado a uma atividade profissional que nada tinha a ver com ele fazia muito tempo. Que a maneira da empresa agir ia totalmente contra seus valores e princípios pessoais. Ao dar-se conta disso, as crises de enxaqueca se tornaram menos frequentes e só desapareceram quando ele conseguiu montar uma nova equação. Aceitou conduzir um projeto em uma fábrica no interior de São Paulo com remuneração bem menor do que tinha, mas com

responsabilidade direta sobre a parte técnica da produção, que era o que gostava mesmo de fazer.

– Pô... mas o cara foi burro. O médico fala que é estresse e ele acha que o trabalho não tem nada a ver com isso! Tenha dó – expressou-se Tereza. – No lugar dele eu teria tirado férias e a enxaqueca passaria.

– Não é tão simples assim. Ele acreditava que precisava dar conta do recado, que todos os acontecimentos faziam parte natural do trabalho. Ele sofria crescente pressão interna, ou seja, as pulsões não estavam sendo suficientemente empregadas. Sentia imensa culpa por ter submetido sua mulher e filhos às vontades da empresa que o queria em outros lugares, seu trabalho não exigia as habilidades que ele podia usar e precisava desenvolver e isso gerava muita frustração. Sofria crescente pressão externa, novos lugares, novos projetos, novos desafios, um ritmo diferente do seu natural, metas, responsabilidades pelo trabalho de outras pessoas. Ele se enganava dizendo que isso era uma aventura, que adorava desafios e não percebia o preço que pagava. A panela de pressão foi ganhando cada vez mais pressão (crises de enxaqueca) até que foi demitido; assim, conseguiu deixar a pressão sair e abrir a tampa para ver o que tinha lá dentro. Possivelmente, se ele não fosse demitido, teria alguma crise como a do executivo que ficou imóvel na cama: sofreria um infarto ou seria parado pela vida de algum outro modo.

– Conheci um grande profissional que foi afastado por causa de síndrome do pânico. Ele parecia bem, depois começou a faltar no trabalho, até que parou de ir e um parente levou o laudo médico para a empresa. Achei superestranho. Cada vez ouço falar mais do assunto. Minha vizinha tem. A filha da minha prima também. O sofrimento no trabalho também pode levar a essa condição? – perguntou Carmen.

– Sem dúvida, na medida em que o trabalho passa a gerar sofrimento e deixa de ser o destino das pulsões, o executivo precisa buscar outras atividades para aliviar essa pressão interna. Podem ser:

hobbies, atividades artísticas e culturais, outros trabalhos intelectuais, vícios como álcool ou outras drogas, atividade sexual e prática de esportes desenfreados. Ou então a pessoa somatiza e desenvolve as chamadas síndromes, como a síndrome do pânico e a síndrome de *burnout*, por exemplo. A síndrome do pânico é um transtorno de ansiedade definido, em psiquiatria, como “ataques recorrentes de ansiedade grave (pânico), os quais não são restritos a qualquer conjunto de circunstâncias em particular e que são, portanto, imprevisíveis”. Segundo a perspectiva psicanalítica, pode-se adotar a hipótese de que o desamparo constitui uma condição capaz de delimitar as bases psicológicas do fenômeno do pânico. Ou seja, o pânico pode ser entendido como uma manifestação clínica do desamparo e como uma das expressões do mal-estar que marca, na atualidade, a relação da pessoa com a cultura. O pânico diz respeito à angústia despertada pelo desabamento da ilusão de um ideal protetor onipotente, que garantia a estabilidade do mundo psíquico. Para evitar a condição fundamental de desamparo e o medo da perda do objeto, a pessoa acometida pelo pânico acaba por ocupar a posição de submissão. O pânico na contemporaneidade é tanto expressão máxima do ponto a que pode chegar o sentimento de desproteção que acomete as pessoas, como é expressão radical da submissão masoquista a que pode chegar à pessoa como forma de proteção contra as incertezas da vida.

– Tive a oportunidade de assistir, outro dia, a uma reportagem sobre síndrome do pânico. As estatísticas impressionam. Os casos estão aumentando e considero esse fato como uma questão de cunho social. Se existem cada vez mais pessoas nessa condição de desamparo psíquico explicada agora, penso que a sociedade precisa mudar. Na reportagem era mencionada a ocorrência da síndrome do pânico também em outros países. A senhora sabe se existe algum estudo que associa essa síndrome ao trabalho propriamente dito? – participava Paulo César.

– Não me lembro de ter lido nada a esse respeito. No entanto, a síndrome de *burnout*, também conhecida como síndrome de

esgotamento profissional, é uma condição de sofrimento psíquico relacionada ao trabalho que tem sido objeto de estudo de médicos e psicólogos em razão do crescente aumento do número de profissionais que a apresentam. Está associada a alterações fisiológicas decorrentes do estresse, ao abuso de álcool e drogas e a transtornos típicos do excesso de ansiedade e à depressão, além de ter implicações socioeconômicas. *Burnout* significa queimar até a exaustão, indica o colapso que sobrevém após a utilização de toda a energia disponível. Caracteriza-se por exaustão emocional, distanciamento emocional das pessoas com quem se trabalha, contatos impessoais e desprovidos de afetividade, rispidez e ironia e diminuição da realização pessoal, que se expressa por sensação de falta de perspectivas, frustração constante e sentimentos de incompetência e fracasso. Outros sintomas que se apresentam com frequência são a insônia, dificuldade de concentração, alterações de apetite e irritabilidade.

– Você considera então que o caso do executivo da enxaqueca era um caso dessa síndrome? – perguntou Carmen.

– Talvez ele viesse a chegar nesse ponto. Tinha alguns dos sintomas, isso é fato, porém ainda não estava na fase da exaustão característica da síndrome. Além disso, o que lhe causava a enxaqueca e a gastrite não era o trabalho propriamente dito, mas o conflito entre o que ele fazia e o que ele sentia. Vou contar o caso de uma executiva que foi afastada do trabalho e diagnosticada como portadora da síndrome de *burnout*. Ela era diretora de recursos humanos de uma empresa de tecnologia. Como sabemos, novas tecnologias são constantemente lançadas no mercado e a velocidade com que um produto fica obsoleto é impressionante. O que aconteceu com a empresa em que ela trabalhava foi que o principal produto da companhia ficou ultrapassado de uma hora para outra. A empresa não calculou a

Exaustão emocional: fadiga intensa, falta de forças para enfrentar o dia de trabalho e sensação de estar sendo exigido além de seus limites; desumanização ou cinismo.

chegada de uma nova tecnologia que pudesse fazê-la perder mercado de modo tão intenso e rápido. Muitas unidades precisaram ser fechadas e milhares de pessoas foram demitidas no mundo todo. A diretora de RH foi responsável por formalizar as demissões na matriz em que trabalhava e acompanhar os processos de todas as filiais. Quinze fábricas foram fechadas. Ela viveu dois anos de muita pressão e tensão. Quanto mais colaboradores eram demitidos maior era a tensão dos que ficavam. Além disso, houve uma reestruturação interna na matriz que obrigou os que ficaram a acumular mais tarefas e responsabilidades. O resultado, depois de dois intensos anos, foi o afastamento. Porém seu diagnóstico e tratamento demoraram a ser feitos. Antes da síndrome ser descoberta ela tomou diversos medicamentos para insônia e má digestão. Tomou suplementos vitamínicos durante meses para sentir-se melhor, uma vez que a fadiga era intensa. Até que seus colegas de trabalho relataram sua mudança de humor e de conduta nos relacionamentos com eles. Ela passou a se irritar facilmente com tudo e com todos e muitas vezes se comportava com agressividade e de um modo bem diferente do que expressava antes. Eles a conheciam bem profissionalmente, pois ela estava havia mais de dez anos naquela organização. Foi devido ao seu distúrbio de comportamento que um dos colegas recomendou que procurasse um psiquiatra ou psicólogo. Assim, ela foi diagnosticada e precisou ser afastada do trabalho.

Encerrei a sessão com algumas questões para que eles refletissem.

– Já está quase na hora de terminarmos, vou levantar algumas questões para reflexão: como você se sentiu com a demissão? Como você se sentia na empresa antes de ser demitido? Como você se sente agora?

Carmen, Henrique e Paulo César tomaram nota das perguntas. Aníbal e Tereza foram embora conversando e rindo. Fred não anotou nada, mas tive a impressão de que saiu pensativo.

Na tarde seguinte recebi Fred para sua sessão individual. Durante boa parte dos últimos cinco anos tomou remédios prescritos por seu psiquiatra. Entre os medicamentos que usou estavam antidepressivos

e ansiolíticos. Alguns meses antes de sua demissão, suspendeu a medicação por conta própria. Contou-me todo seu histórico de depressão em nossa primeira sessão. Falou das crises e do seu ceticismo em relação a qualquer tipo de terapia psicológica e psicanalítica. Depois de dois meses e meio e três sessões semanais, Fred reconheceu que essa abordagem surtia efeito e que não fazia ideia de que conseguiria passar tanto tempo bem sem remédios.

Enquanto falava sobre sua reflexão quanto às questões levantadas no grupo, andava de um lado para outro, aproximava-se da janela e olhava a paisagem ao longe. Fez isso várias vezes durante a sessão. Ora parecia querer chamar minha atenção para seu corpo e gestual, ora parecia querer conferir se eu ficava ansiosa, com medo que ele fizesse o movimento de abrir a janela para saltar. Porém, o sentimento de estar sendo acolhido e contido e a percepção da confiança que tenho em sua capacidade de se sustentar, de se aguentar, parecia fundamental para que ele se mantivesse firme e buscasse organizar-se. Falou sobre seu sentimento quando foi demitido: ficou revoltado, nervoso, achou sua demissão injusta e absurda. Já havíamos trabalhado esse assunto em suas primeiras sessões, no entanto, o questionamento que surgiu no grupo o fez trazer esse assunto novamente.

Fred falou de modo veemente que sequer seu imposto de renda era adequado. Fazia um trabalho sem vínculo empregatício, não podia justificar a entrada de dinheiro e não se considerava cidadão: “Eu não sou cidadão, eu não sou ninguém, eu não tenho carteira profissional, não tenho registro, eu não estou pagando impostos, não tenho documento; estou praticamente à margem da sociedade, estou excluído”.

Ele não contava que pudesse perder o controle sobre sua vida, não contava que o sistema corporativo e a cultura eram muito mais fortes do que ele. Fred não considerava que podia ser excluído da empresa e que tivesse tanta dificuldade em encontrar uma nova posição executiva, uma vez que era tão bom e competente. Começava a ter cada vez mais dúvidas sobre essa competência. E a reconhecer limitações.

Por um instante, ele me lembrou uma criança mimada e teimosa, batendo os pés no chão e exigindo algo que os pais não podiam dar. Em seguida ele disse:

– Acho que na empresa eu estava alienado, mas não consigo entender como, na Marinha, há dezoito anos, eu percebi o sofrimento e aquilo ao que estava submetido, mas nessa última empresa não. Será que perdi a habilidade de questionar a realidade e entrei no jogo sem perceber?

Pela primeira vez, depois de inúmeras sessões caóticas, Fred tinha um raciocínio linear e algumas dúvidas. Isso era um bom sinal. O alienado desconhece totalmente o que ocorreu com seu pensamento. E admitir que estava alienado em seu último emprego foi um enorme passo em seu processo de autoconhecimento. Ainda havia muito por fazer e descobrir, mas eu estava segura de que ele poderia viver sua vida e sua profissão de maneira mais saudável num breve futuro.

IDEIAS CENTRAIS

- *Os desejos de alienar e de autoalienação tem como objetivo excluir a dúvida, o conflito e o sofrimento.*
- *O ser humano se aliena porque inconscientemente é a saída que ele encontra para suportar a realidade.*
- *É sempre em nome de uma “boa causa” que se aliena o pensamento próprio e o dos outros.*
- *A alienação pressupõe a idealização da força alienante pela pessoa e também por vários outros.*
- *Os executivos que estão alienados nas empresas são, ao mesmo tempo, alienantes de seus colaboradores.*
- *Na falta do trabalho uma crescente ansiedade pode emergir.*
- *Quando o trabalho passa a gerar sofrimento e deixa de ser um dos destinos das pulsões, o profissional precisa buscar outras atividades para aliviar essa pressão interna, ou então somatiza e desenvolve as chamadas síndromes.*

- *A síndrome do pânico é um transtorno de ansiedade grave.*
- *O pânico pode ser entendido como uma manifestação clínica do desamparo e como uma das expressões do mal-estar que marca, na atualidade, a relação da pessoa com a cultura.*
- *O pânico diz respeito à angústia despertada pelo desabamento da ilusão de um ideal protetor onipotente, que garantia a estabilidade do mundo psíquico.*
- *A síndrome de burnout, também conhecida como síndrome de esgotamento profissional, é uma condição de sofrimento psíquico relacionada ao trabalho e caracteriza-se por exaustão emocional, distanciamento emocional das pessoas com quem se trabalha e diminuição da realização pessoal.*
- *Outros sintomas que se apresentam com frequência são a insônia, a dificuldade de concentração, alterações de apetite e irritabilidade.*

FILME:

O closet

Direção: Francis Veber

Comédia francesa que faz leves críticas em relação ao preconceito aos homossexuais, ao mesmo tempo em que revela a maneira como estão estruturadas as relações de trabalho em dada empresa e seus valores e preceitos “éticos”.

MÚSICAS:

Capitão de indústria

Composição: Marcos Valle
e Paulo Sérgio Valle

Retrato da intensa rotina de trabalho e alienação a que o trabalhador é levado.

Ideologia

Composição: Cazuza/Frejat
Compreende a ilusão, a desilusão e a alienação.

POESIA:

Poema em linha reta

Autor: Álvaro de Campos
“(…) Arre, estou farto de semideuses! Onde é que há gente no mundo? (…)”



6. A FAMÍLIA: OPRESSÃO E DEPRESSÃO

Fred tinha vergonha de se expor e de mostrar aquilo que chamava de fragilidade, fracasso, falha. Tinha medo de ser rejeitado, de ser excluído do mercado de trabalho. Ficava indignado pelo fato de que em função da idade tinha menos oportunidades. Ficava perplexo por não ser chamado para nada. Respondia aos anúncios que apareciam, mas não recebia retorno. Sentia que o trabalho que realizava numa associação médica era insignificante perto do que fazia antes.

Os sentimentos a que Fred se referia são resultados de dados cruéis da realidade. É difícil para os profissionais enxergarem, compreenderem e lidarem com a exclusão do mundo corporativo quando estão no auge da experiência, da idade e da remuneração. Fred queria emprego a qualquer custo, não se dispunha a fazer um trabalho como consultor ou a buscar uma alternativa de ocupação. Não queria usar os recursos financeiros para desenvolver um negócio próprio e atuar de maneira mais livre e independente. Não conseguia viver a independência, a liberdade; ficava aprisionado, continuava refém da empresa e da forma como o trabalho está organizado na sociedade. Mesmo estando do lado de fora da empresa, disponível no mercado, não se movia. Acreditava que havia nascido para ser empregado, mas não admitia sua submissão. No entanto, Fred descobriu que estava alienado na empresa e começava a dar os primeiros passos em sua própria direção.

Eu estava com a agenda cheia, havia atendido na semana mais três executivos demitidos que iniciavam o processo. Todos foram

informados sobre o Grupo de Conversa e certamente estariam presentes. Cheguei para o grupo e isso se confirmou. Dei início à sessão.

– Vou pedir para que cada um se apresente e fale um pouco de si. Sempre faço isso quando entram novos participantes no grupo.

Tereza ainda não tinha chegado, presumi que ela não compareceria. Estavam presentes Paulo César, Jorge, Carmen, Henrique, Kleber, Sílvia, Aníbal e João.

– Meu nome é Carmen, nasci em uma cidadezinha minúscula no interior da Argentina, sou a mais velha de cinco irmãos e a única que concluiu a faculdade. Tenho um filho de 10 anos, sou divorciada há um ano. Meu filho está na Argentina agora com meu ex-marido. Faz três meses e meio que fui demitida, depois de 22 anos na mesma empresa. Estava muito triste, mas agora parece que começo a enxergar algumas alternativas. Quero voltar para o meu país, mas decidi que vou trabalhar por conta própria com mais liberdade de agenda e ação. Quero voltar a ser dona do meu tempo, brincar mais com meu filho, fazer cursos de gastronomia e de desenho.

– Meu nome é Henrique, tenho duas filhas lindas, de 4 e 6 anos. Estou no mercado há três meses, venho da área financeira de uma grande multinacional. Paula, minha mulher, é da área de marketing. No momento estou bastante incomodado com a pressão de familiares para encontrar novo emprego. Essa semana foi praticamente uma tortura. Agora que começo a passar algum tempo com minhas filhas tenho que ouvir um monte de reclamações do meu sogro e da minha mulher.

– Eu sou Kleber, passei os últimos nove anos em uma grande multinacional de cosméticos, ocupava o cargo de diretor de pesquisa e novos produtos. Vivi quatro anos no Canadá e voltei há dois anos. Sou casado pela segunda vez, minha segunda esposa é canadense. Tenho um filho de 27 anos do primeiro casamento.

– Meu nome é Sílvia, sou carioca, vivo em São Paulo há um ano e meio; fui transferida pela empresa de aviação em que eu trabalhava.

Eu era diretoria comercial. Sou casada com um biólogo que viaja muito, com quem tenho dois filhos que fazem faculdade fora do Brasil.

– Sou Aníbal. Ex-vice-presidente de uma rede hoteleira. Sou casado com uma ortodontista há trinta anos. Não temos filhos. Gosto de gastar dinheiro, mas gosto ainda mais de ganhar dinheiro e faz tempo que isso não acontece. Sou o mais antigo desse grupo. Vários já foram embora e eu não encontro emprego que valha a pena.

– Meu nome é João, venho da área de produção. Acabo de sair do grupo IVENQI, que engloba empresas que desenvolvem produtos alimentícios e de higiene. Eu era vice-presidente de engenharia para a América Latina. Estou casado há seis anos e minha esposa está grávida de nosso terceiro filho.

– Sou Paulo César. Quero ter filhos, mas minha esposa não quer. Nosso casamento vai mal e minha demissão piorou ainda mais a situação. Sou da área de finanças e saí da empresa há 51 dias. Ocupava o cargo de diretor de finanças para o Mercosul em empresa do ramo alimentício.

– Eu me chamo Jorge, estou no quarto casamento, meu último emprego foi como presidente da “G, R e C, produtos e serviços Ltda.”. Agora preciso arrumar outra colocação porque pago pensão para três ex-mulheres e cinco filhos!

Todos riram da conclusão do Jorge ao exclamar a quantidade de pensões que paga. Era muito interessante observar como mudavam as abordagens cada vez que falavam de si para o grupo. E, mais interessante ainda, como todos acabavam seguindo a linha do que foi comentado pelo primeiro a se expor.

– Não pude deixar de notar as questões que surgiram sobre os relacionamentos familiares – comentei.

– Acho que os relacionamentos familiares são importantes. Quando vim para o Brasil contei com todo o apoio do meu marido. A condição no nosso país estava complicada, ele estava desempregado e pensamos: “Por que não experimentar?” No nosso caso foi ele quem

precisou abrir mão de uma parte maior da vida porque aqui ele não podia trabalhar. Nos primeiros meses todo o processo de adaptação foi complicado. Depois de meio ano eu estava insuportável, aborrecida com minha vida profissional; o trabalho que eu supostamente viera fazer ainda não havia de fato começado. Sentia-me perdida na empresa e, ao mesmo tempo, sentia-me mal por ter de algum modo privado meu marido de sua vida profissional. Além disso, ainda não tínhamos uma residência de verdade, morávamos num flat, nosso filho era um bebê e Oswaldo passava o dia com ele. A situação chegou a um ponto que desgastou completamente nosso casamento e, mais tarde, quando tudo parecia mais calmo, optamos pelo divórcio. O que eu quero dizer é que se por um lado o apoio da família é essencial, por outro lado se não há esse apoio ou se ele deixa de existir em algum momento, a situação muda de figura, e voltar para casa depois de um dia de trabalho passa a ser mais um motivo de sofrimento – disse Carmen.

– Minha mulher é ótima. Passa semanas sem interferir em minhas decisões profissionais e em minhas questões de trabalho. De repente, ela acha todas as sugestões que faço ruins, insiste para que eu volte a trabalhar em empresa, não quer me acompanhar. Imaginem vocês que fiquei sabendo de uma empresa em Curitiba que precisava de profissionais da minha área, com as minhas competências. Encaminhei meu currículo e comentei com ela sobre a possibilidade de mudar de cidade. Falei da minha vontade de buscar alternativas de emprego em outros estados e até em outros países. Ela foi categórica quando disse não. Fiquei impressionado com seu posicionamento radical e resolvi mudar de assunto. Aliás, resolvi que não discutiria mais com ela esses assuntos de processos seletivos e empresas. Fui chamado para dar continuidade ao processo de Curitiba e quero ver no que vai dar. Penso que se der certo, aí sim nós conversamos. Isso aconteceu na semana passada e nesse domingo fomos almoçar na casa do meu sogro. Eles acham que eu não percebi a pressão. O senhor Geraldo veio sem mais nem menos com uma conversa sobre as

vantagens de se viver em São Paulo! Perguntou em quais empresas da capital eu gostaria de trabalhar! Fui descaradamente pressionado. Saí do almoço com indigestão. Estou sozinho no meio disso, eles não me escutam, não me entendem – falou Henrique.

– Olhe, meu amigo, sem querer desanimá-lo, eu estou no quarto casamento, são quatro mulheres, quatro sogras e quatro sogros. Se você não pensar em você, meu querido, esqueça, porque ninguém mais pensa. Os sogros e sogras querem o melhor para as filhas deles. Se o genro está satisfeito com o trabalho, feliz ou não, é uma questão secundária – comentou Jorge, bem-humorado.

– Minha mulher também não entende. Nós conversamos, tentamos pensar juntos, mas sinto um abismo entre nós. Ela não quer ter filhos, nunca me acompanhou nos eventos profissionais, não entende como me sinto. Faz cobranças e exigências em relação ao papel do marido ideal e parece não se importar com o que estou passando! – exclamou Paulo César, ajeitando a gravata, entristecido.

– E eu que ainda nem tive coragem de dizer que saí da empresa! – falou João, num misto de alegria e tristeza. – Ela está grávida de seis meses, temos um menino de 5 e outro de 3 anos, dessa vez é uma menina. Quando descobrimos a gravidez eu nem sonhava em ser demitido, então decidimos comprar um apartamento maior. Enfim, assumi uma dívida e, quando eu soube da demissão, pensei em usar a verba rescisória para quitar o apartamento. Agora fiquei sem liquidez, aguento no máximo seis meses sem emprego. E ela nem sabe de nada. Tenho medo que a notícia prejudique sua gestação e nosso bebê.

– Acredito que seria interessante criar um Grupo de Conversa para os cônjuges – comentou Paulo César.

Todos riram.

– Já existiu. E costumava ser bastante eficaz – comentei.

– E por que não existe mais? – perguntou Carmen.

– Muitas delas trabalhavam, outras tinham seus compromissos, e foi ficando cada vez mais difícil de comparecerem no dia do grupo.

Os maridos, em menor número, geralmente não compareciam. Até que optamos por suspendê-lo. Mas qualquer um de vocês pode trazer a esposa ou o marido para conversarmos juntos se julgarem necessário. É muito comum emergirem conflitos no relacionamento logo após a demissão, por vários motivos. Um deles é porque o executivo começa a passar mais tempo em casa; a convivência aumenta e ele se depara com a pessoa com quem se casou. Essa pessoa, normalmente, mudou e o executivo nem percebeu, tão ocupado estava com as questões profissionais – falei.

– Sabe, essa foi a primeira demissão da minha vida. Não sei o que fazer. Não sei como falar sobre o assunto com a minha esposa. Tenho medo da reação dela. Nunca me senti tão rejeitado, tão excluído. Tenho medo que, assim como a empresa, minha esposa também me rejeite. Sei que preciso abrir o jogo. Fui demitido há dez dias, numa quinta-feira. Na sexta fui até a empresa assinar uma papelada e aproveitei para conversar com meu advogado. Passei o final de semana em casa como se nada tivesse acontecido. Na semana passada saí e voltei para casa todos os dias no horário de costume, como se eu estivesse trabalhando. Estou me sentindo tão mal com isso. E sei que, com o tempo, o efeito da mentira piora – desabafava João.

– Eu não conheço sua mulher, mas tenho certeza de que é melhor você contar logo o que está acontecendo; quanto antes fizer isso melhor – estimulou Carmen.

– Penso que todo mundo se sente excluído e rejeitado quando é demitido. Falo com conhecimento de causa, essa não é a primeira vez que sou dispensado, mas pode ser a última porque fui “precocemente aposentado”. No fundo, acho que é só o nome que muda, eu me sinto dispensável e demitido do mesmo jeito. Cada vez que isso acontece, alguma coisa muda em minha vida. Nas duas primeiras vezes eu era muito jovem e as demissões tinham razões claras, a terceira vez teve como consequência meu primeiro divórcio, a quarta vez coincidiu com meu terceiro divórcio. Esta é quinta vez que sou dispensado e

vou dizer algumas coisas... Primeiro é que o divórcio não é uma preocupação dessa vez, porque estou muito bem com minha esposa atual, casamos há pouco tempo e já não sou mais um jovem. Segundo, é que quando estou fora costumo dizer que “não sou mais executivo, sou um executado” – falou Jorge, com seu jeito engraçado.

Todos riram. Jorge agora tinha outra postura. Diferente da semana anterior, estava brincalhão e alegre. Carmen perguntou:

– E o que sua atual esposa disse sobre a sua aposentadoria?

Jorge abriu um grande sorriso orgulhoso:

– Vou contar como foi minha conversa com ela. Cheguei em casa nervoso porque não esperava ser dispensado. Achei que tinha algum motivo escondido por trás daquela história de aposentadoria, mas não conseguia nem pensar no que seria. Eu estava muito irritado. Senti-me realmente executado. Acho que uma parte da gente sempre morre quando somos afastados do trabalho. Pelo menos eu senti isso em todas as minhas demissões, e agora, nessa aposentadoria prematura, sei lá, a gente faz projetos sobre nossa vida dentro da empresa, participamos do nascimento de novos produtos, acompanhamos seu crescimento e, de repente, não fazemos mais parte do jogo. É bem desagradável, lembro de quando era garoto, jogava num time de futebol do bairro, numa cidade do interior. Naquela época a prefeitura da cidade criou um programa recreativo que envolvia um campeonato de futebol e os times podiam se inscrever. Lembro-me como se fosse hoje, fomos eu, meu vizinho e mais um garoto da rua de baixo lá na prefeitura, de ônibus, fazer a inscrição do nosso time. Eu devia ter uns 9 anos. Bem, o campeonato começou no mês seguinte, treinamos praticamente todos os dias para melhorar nosso desempenho. Foram oito jogos e oito vitórias, estávamos nas quartas de finais. No dia do jogo eu caí do muro e quebrei o braço, minha mãe saiu correndo comigo para o hospital. Eu não queria ir, não queria perder o jogo, mas não teve jeito. Perdi o jogo, fiquei fora do campeonato e, ainda, de castigo. Senti como se tivessem me arrancado daquilo que eu tinha

colaborado para construir e fazer acontecer. Até hoje me envolvo muito com as coisas que faço, com meu trabalho, com minhas mulheres. Ter que sair daquele jogo de futebol foi tão doloroso quanto as separações profissionais que tive e os divórcios que Rita e Telma pediram. O de Sandra foi mais tranquilo porque eu queria me divorciar também. Bem, mas não foi isso o que você perguntou. Você perguntou sobre a reação da minha esposa atual, não é? A Tina é mulher madura, esse é o segundo casamento dela. Cheguei arrasado em casa, ela logo percebeu. Subi e fui direto tomar um banho. Saí do chuveiro, coloquei uma bermuda florida, uma camisa e chinelos nos pés e saí para dar uma volta com o cachorro. Voltei depois de uns quarenta minutos, ela estava me esperando para jantar. Antes de eu sentar ela perguntou: “O que foi que aconteceu?” E eu respondi: “Fui dispensado, me aposentaram.” Aí ela sorriu e disse aliviada: “Graças a Deus!” E eu falei: “Como assim, graças a Deus?” E ela disse: “Você chegou tão bravo e calado que achei que havia algum problema, além disso, acho ótimo poder passar mais tempo com você. Quem sabe agora a gente consiga fazer planos de ir morar em outra cidade, vou me aposentar em dois meses”. Acho que ela tinha razão em tudo aquilo, havia um lado bom no que estava acontecendo, mas eu estava bravo demais para pensar claramente naquele momento. De qualquer modo a reação dela e seu jeito calmo de falar tiraram um peso das minhas costas. Ainda estou bravo, eu sei disso, mas dessa vez não é pela aposentadoria em si, mas por toda a falsidade e hipocrisia das pessoas que trabalharam comigo. Descobri umas coisas, mas isso é outra história.

– Viu só, João? Tem muitas esposas que reagem bem. É só sentar e conversar – falou Carmen, incentivando-o.

– Disso eu não posso reclamar – disse Aníbal. – Minha esposa trabalha por conta, é ortodontista, e não deu a menor bola para a minha demissão. Nós não temos filhos, eu fiz uma boa reserva, posso viver o resto da vida sem trabalhar, mas não quero ficar sem fazer nada, sinto um vazio. Ocupo meu dia todo com diversas atividades, academia,

almoços, visitas, esportes radicais, mas parece que ainda falta alguma coisa. E minha mulher não liga, continua trabalhando sem se importar com o que vou decidir. Estou pensando até em participar de algumas competições de vela enquanto não arrumo outro emprego.

– O meu marido só me perguntou o que eu vou fazer daqui para frente. Não me cobrou nada também, foi atencioso, ele estava no Amapá no dia em que fui demitida. Conversamos por telefone. Pelo cronograma do projeto ele precisaria ficar por lá pelo menos dez dias. Mas, para minha surpresa, ele pegou o primeiro avião do dia seguinte e passou o final de semana comigo – compartilhou Sílvia.

– Minha esposa canadense perguntou se não poderíamos aproveitar para ir morar na França, ela tem vontade de fazer um curso de enologia lá. Já minha ex-mulher ficou histérica quando disse que reduziria o valor da pensão dela – disse Kleber.

– E você, Fred? – perguntou Carmen. – Tem problemas em casa por causa da demissão?

Fred não havia se manifestado sobre o assunto. Ele não admitiria na frente do grupo que vivia em São Paulo com sua amante enquanto sua mulher e filhos viviam no Rio.

– Eu? – começou Fred. – Eu tive, sim, um pouco. Na verdade minha situação é estranha! Minha mulher e meus filhos moram no Rio. Ela quer que eu volte para lá, para viver perto deles. Então, até que achou a demissão boa por um lado. Por outro, ela acha que eu já deveria ter voltado para casa e eu não sei se quero voltar! Minha sogra atrapalha também, diz para a filha que eu sou um vagabundo porque não estou em casa e não estou trabalhando. Meus filhos pedem para eu voltar para casa, mais para atender à mãe deles do que por vontade mesmo; são todos adolescentes e nem param em casa quando vou para lá em alguns finais de semana. E você, Carmen?

– Eu me divorciei antes de ser demitida e quando aconteceu meu ex-marido já estava na Argentina. Meu filho mora comigo, mas passa férias com o pai e com os avós. Eu pretendo voltar para lá porque

acho que vai ficar mais fácil para ele. Minha separação mexeu muito com Rafa. Ele é muito apegado ao pai. E quando contei ao meu ex-marido a conversa foi sobre isso, voltar ou não para a Argentina e o que seria melhor para Rafa. O assunto é unanimidade na família. Por enquanto, estou pensando em como vou oferecer meu trabalho lá. Assim que definir minha forma de atuação eu volto para minha terra. Esse começo tem sido bem difícil para mim, acho que fiquei muito deprimida com a demissão. Meu filho percebeu. Ainda bem que estava perto das férias dele, acho que demonstrei tanto a tristeza que ele me ligava todos os dias da casa do pai.

– Você nem imagina como fiquei deprimido quando me separei da minha primeira mulher. Fiquei jogado numa cama, dias e noites, não queria fazer nada, demorei a me recompor – disse Kleber.

– Outro dia, surgiu esse assunto de depressão aqui no grupo também. Aí eu resolvi pesquisar nos livros de autoajuda que tenho em casa e encontrei um, eu sabia, tinha certeza que já tinha lido isso em algum lugar. É de um psiquiatra famoso que falava sobre dicas para identificar a depressão em um membro da família. Achei bem bacana. E ele fala bastante sobre isolamento, falta de vontade de fazer as coisas, mesmo as mais simples – Henrique participava. Fiz uma intervenção:

– Toda separação, por melhor que seja, envolve um processo de luto e depressão. Lembrem-se que a depressão pode ser revelada também pela mania, nesse caso, ao invés de uma pessoa prostrada sobre uma cama, encontramos alguém excessivamente agitado, que faz muitas coisas ao mesmo tempo. Do que estamos tratando hoje no grupo?

– Falamos da reação da família frente à demissão – respondeu Paulo César.

– Vocês trouxeram a questão do sentimento de exclusão que a demissão e a aposentadoria proporcionam; falaram de como existe um receio em ser excluído e rejeitado também pela família; disseram como a família é importante nesse momento; e Carmen comentou

a depressão. Todos esses tópicos tratam das consequências das separações e podemos passar horas listando os sentimentos dos quais somos acometidos quando de uma ruptura qualquer com um objeto de afeto, seja ele o trabalho, o cônjuge, um membro da família que se vai etc. Quando Melanie Klein diz que o desmame é sempre traumático, podemos ler que a separação é um processo que precisa de elaboração – comentei.

– O luto e a depressão são maneiras de elaborar e trabalhar as dores da separação? – perguntou Carmen.

– Podemos entender que sim. O luto revela a maneira de assimilar a perda. A depressão revela sua relação com você mesmo diante da perda. E o tempo de duração dessa fase, a intensidade, o modo como acontece para cada um é diferente e depende de diversos fatores. Lembro-me bem de um jovem executivo que atendi certa vez, ele brincava parodiando Shakespeare: “Deprimir ou não deprimir, eis a questão!”. Na verdade, como venho dizendo, deprimir não é uma questão de escolha, é uma consequência da separação, seja do trabalho, da esposa, do marido, do filho que casou ou da irmã que faleceu.

– Mas não tem uma receitinha para fazer a depressão ser mais light? – perguntou Jorge, fazendo graça.

Todos riram.

Exclusão social é o ponto máximo atingível no decurso da marginalização, sendo este um processo no qual o indivíduo vai progressivamente se afastando da sociedade por meio de rupturas consecutivas com a mesma. Fatores como a pobreza, o desemprego ou emprego precário, as minorias étnicas e ou culturais, os deficientes físicos e mentais, os sem-abrigo e os idosos podem originar grupos excluídos socialmente, mas não é obrigatório que o sejam.

Preconceito é um juízo preconcebido, manifestado geralmente na forma de uma atitude discriminatória perante pessoas, lugares ou tradições considerados diferentes. As formas mais comuns de preconceito são: social, racial e sexual. De modo geral, o ponto de partida do preconceito é uma generalização superficial, chamada estereótipo. Observa-se então que, pela superficialidade ou pela estereotipia, o preconceito é um erro.

– Não, não tem. No entanto, você pode escolher contar com alguém especializado para ajudá-lo a passar por esse período, que, aliás, é uma fase de vida que pode promover grande aprendizado – comentei.

– Sabe que me lembrei daquele dia em que Francisco Julian contou sobre sua dificuldade em se adaptar à realidade da própria casa. Lembra? – Carmen falou.

– Eu me lembro, sim, mas acredito que ninguém aqui estava presente naquele dia, faz mais de dois meses que Francisco voltou para o mercado. Por que você não conta ao grupo? – sugeri e completei: – Francisco foi diretor de uma empresa multinacional na qual trabalhou por oito anos.

Carmen compartilhou com o grupo:

– Ele tem uma filha de 5 anos e um menino de um ano e meio. Bem, ele disse que foi estranho encontrar seu lugar em casa quando se viu desempregado. Tudo tinha uma ordem certa, as crianças tinham seus horários, as babás tinham suas rotinas com as crianças, sua mulher também. Ele só chegava para jantar e geralmente encontrava apenas a esposa acordada. Quando passou a ficar mais tempo em casa ele se sentia como se não pertencesse àquele espaço e àquele conjunto de acontecimentos. Ao mesmo tempo, tinha vergonha de ficar porque não queria demonstrar fragilidade. Por isso falou para a filha de 5 anos que estava em férias. Acontece que o tempo foi passando e um belo dia a menina chegou até ele e disse: “Papai, eu sei que você não está de férias. Você está sem trabalho. Mas não fique preocupado, não, porque tudo vai dar certo. E se você precisar de mais dinheiro pode pegar aquele que eu ganhei no comercial da TV”. Francisco contou essa história superemocionado. A filha dele tinha feito alguns comerciais para uma marca específica de produtos para crianças e tinha realmente conseguido um bom dinheiro com os anúncios. Em seguida, ela ainda completou: “Não se preocupe, papai, porque eu vou pedir para a mamãe ligar para aquela moça da televisão e dizer para ela arrumar mais propagandas para eu fazer”.

Interrompi:

– E, de fato, ele chegou a usar o dinheiro da filha. A demissão ocorreu em um momento em que ele estava descapitalizado, pois a justiça havia bloqueado sua conta e verbas rescisórias para cobrir o passivo trabalhista da empresa em que trabalhou como diretor-estatutário. Ele disse que as reservas da menina pagaram o supermercado da casa durante seis meses. E embora ele tenha se sentido extremamente envergonhado, percebeu que deu a si a oportunidade de ser ajudado e à filha a possibilidade de ajudá-lo e de ganhar confiança na sua fertilidade e capacidade de produzir e ajudar. Carmen prosseguiu:

– Além de ser demitido, o foi em um momento em que sua vida financeira estava comprometida. Imaginem a dificuldade!

– Tem outro caso que eu gostaria de contar – continuei. – Faz alguns anos, passou por aqui um executivo, ex-presidente de uma empresa de tecnologia. Ele se dizia profundamente desconfortável com sua situação de desemprego e desamparo. Afirmava que se sentia tão excluído da sociedade quanto de sua vida familiar. Ele dizia que em sua própria casa se sentia como um peixe fora d'água. Sua presença lá teve como consequência inúmeras discussões entre ele e a mulher. Em uma delas, seu filho, que tinha 8 anos na época, ouviu o desentendimento e mais tarde, no mesmo dia, foi ter com o pai: “Pai, eu sei que você está sem emprego, eu ouvi a discussão hoje de manhã, daqui a pouco você arruma outro. Não ligue para o que a mamãe disse, ela estava nervosa”. No dia seguinte, o menino chegou para o pai com um maço de dinheiro e disse: “Pai, esse dinheiro é para ajudá-lo”. O executivo ficou sem reação, ainda que comovido com a atitude do filho. Em seguida, sua mulher chegou e perguntou para o garoto onde ele havia conseguido o dinheiro. O menino disse que vendera para os amigos do prédio sua coleção de gibis. E a mulher reagiu com a seguinte preocupação: “Meu Deus do céu, o que os outros vão pensar? Você vendeu seus gibis para as crianças aqui

do prédio. O que vão falar da gente?” O garoto deveria ser elogiado, afinal, ele teve iniciativa e encontrou uma solução para um problema, agiu com inteligência, revelou desprendimento e talento para vendas. A mãe ficou preocupada com o que os outros podiam pensar e não se deu conta de que o que o outro pensa não mudaria sua vida. O que de fato muda nossa vida é o que nós pensamos a nosso respeito. O mais importante de tudo era o que ele pensava sobre a situação e a maneira que encontrou para enfrentá-la.

– A família é realmente importante nessas horas porque ao mesmo tempo em que pode ajudar pode piorar tudo – completou Henrique. E Paulo César ilustrou:

– Tenho um amigo que foi meu chefe no início de minha carreira. Mudamos de empresa, mas não perdemos contato. Alguns anos depois ele foi demitido e decidiu que investiria em um negócio próprio. Ele tinha um sítio e um projeto para criação de coelhos. O que ocorreu foi que ele resgatou o projeto, foi visitar todos os grandes criadores de coelho no Brasil, estudou técnicas, fez contato com redes de restaurantes interessados na carne e outros potenciais compradores da pele dos animais. Eu pude acompanhar e discutir com ele boa parte do projeto. No entanto, sua família posicionava-se todo o tempo contra o negócio que era promissor. A mulher não queria o marido vivendo a maior parte do tempo no sítio, e os filhos, um biólogo e uma veterinária, defendiam o direito dos animais e não queriam ser coniventes com um pai que criava, alimentava e reproduzia para matar. Por algum tempo ele manteve seu projeto e sua pesquisa de mercado. No entanto, antes da fase de implementação, recebeu um ultimato da esposa. No final, ele optou por buscar outra forma de trabalho e abandonou o projeto dos coelhos.

– Esse caso é realmente um bom exemplo do forte papel exercido pela família na vida de uma pessoa – conclui.

A sessão chegava ao fim. Sílvia se aproximou para falar comigo, disse que precisava conversar e só tinha conseguido marcar sua

sessão individual para o começo da semana seguinte. Combinei que pediria à minha secretária para tentar remarcar sua primeira sessão. Os outros foram saindo. João disse que tinha um horário comigo naquele instante e me avisou que passaria no toalete antes de começarmos. Tomei um café na companhia de Carmen e Paulo César e logo fui para minha sala de atendimento. João entrou em seguida.

Eu conhecia brevemente a história dele, o havia visto uma única vez quando apresentei meu modo de trabalhar. Sabia de onde ele vinha, qual era seu cargo, o que fazia e as aparentes razões de sua demissão. Fiquei sabendo no grupo também que ele não havia comunicado sua esposa sobre a demissão e que isso o estava angustiado. E foi sobre isso que falou.

– Não sei como faço para contar para Cris. Ela está tão contente, fazendo planos. Tenho medo do que possa acontecer. Sabe, ela não trabalha. Quando nos conhecemos ela era secretária trilingue do meu chefe. Lembro-me de achar que eles tinham um caso, mas ela nunca admitiu. Eu dei duro para conseguir sair com ela. Foi um ano e meio de investidas e convites até ela aceitar um almoço bem longe de onde trabalhávamos. Ela me disse na cara: “Olhe, você é uma graça, adoraria aceitar seus convites, mas não misturo as coisas. Nós trabalhamos na mesma empresa e não vai dar certo misturar. Existe um ditado que diz: onde se ganha o pão não se come a carne. Eu tenho esse ditado como lema em minha vida. Só aceitei esse almoço porque você não desistiu depois de tanto tempo e eu não aguentava mais sua insistência. Acho que você não desistiria nunca até eu aceitar pelo menos um convite”. Naquele dia ela disse tudo o que eu precisava ouvir, só faltava aquilo para eu tomar minha decisão. Tinha sido convidado para trabalhar em outra empresa, na área de produção de celulose, mas não conseguia me decidir, a proposta era interessante, eu tinha listado os prós e os contras e estava tudo meio empatado. Depois do posicionamento dela eu me decidi. Ainda naquele almoço a pedi em namoro e expliquei que mudaria de emprego. Ela ficou surpresa e disse que poderíamos

sair outras vezes depois que eu estivesse fora da companhia. E foi isso que aconteceu. Em um mês eu fui para o novo emprego e começamos a sair. Em dois meses oficializamos o namoro e em um ano estávamos noivos. Em dois anos casamos. Depois de um ano e pouco casados ela engravidou do nosso primeiro filho; ainda trabalhava na mesma empresa, mas em outro departamento. Daniel nasceu e ela não quis voltar ao trabalho. Achei bom porque ela se dedicaria mais ao nosso filho, mas pensei que seria apenas uma fase. Quando Daniel tinha onze meses ela engravidou do Pedro. Eu, nesse tempo, estava sendo contratado pela IVENQI e achei que ela estava contente em ficar em casa e me sentia muito bem em poder proporcionar a ela esse tempo com os meninos. Quando Pedro fez 2 anos ela engravidou mais uma vez, mas perdeu o bebê. Nessa época, começou a jogar na minha cara a questão de ter parado de trabalhar por causa das crianças. Conversamos sobre parar de ter filhos, mas ela sabia que eu queria uma menina e ela dizia que tentaria outra vez. Então, depois de um ano do aborto ela conseguiu engravidar e dessa vez é uma menina. Vai se chamar Maristela. A gestação é de risco e exige repouso praticamente absoluto. Ela não pode pegar os meninos no colo, então minha sogra foi morar lá em casa para ajudar com as crianças, orientar a empregada e nos cuidados com Cris. Acabou minha privacidade. Chego lá e encontro minha esposa e minha sogra no quarto; ela só sai quando eu digo que quero dormir. As crianças estão bem e não atrapalham em nada. Se eu contar para Cris e ela passar mal, não vou me perdoar. E com a minha sogra em casa o tempo todo, dentro do meu quarto, não vou suportar ficar em casa, fazendo as minhas coisas.

João já tinha sido excluído de seu lugar em casa com a chegada da sogra e depois foi excluído da empresa com a demissão. Ele dizia que tinha medo, parecia sentir-se muito culpado também. Perguntei se ele tinha medo da reação da sogra se contasse sobre a demissão.

– A minha sogra é muito apegada a Cris. Acho que ela vai ficar brava se tiver que ficar longe da filha e deixá-la sob meus cuidados.

Como vou resolver isso? Pensei em não dizer nada até a neném nascer, mas ainda faltam três meses e pouco. Logo a Cris vai perceber que tem alguma coisa errada. E aí vai ser ainda pior. Dois dias atrás resolvi que chamaria minha sogra para uma conversa. Eu queria contar sobre a demissão e pedir ajuda para contar tudo para Cris. Quando cheguei ela não me deixou entrar no quarto, disse que Cris estava descansando e falou para eu ir comprar algumas coisas no mercado. Eu fui. Quando voltei, ela estava assistindo à televisão no quarto com Cris. E olha que não demorei nada. Cris perguntou aonde eu tinha ido e eu disse que passei no mercado antes de chegar em casa. Chamei minha sogra para conversar e ela disse que primeiro daria o jantar a Cris. E assim foi até que eu coloquei os meninos na cama e adormeci no sofá da sala. Quando acordei, por volta da meia-noite, fui até o quarto e ela estava dormindo na minha cama com Cris. O que eu podia fazer? Voltei para o sofá. Estou desesperado. Sufocado. Ansioso. Deprimido. É como alguém pode estar nessa situação. Como vou sair dessa?

Conversamos bastante sobre o que estava acontecendo. Sobre suas culpas e o espaço que ele deixou a sogra ocupar. Pensamos juntos sobre o que ele sentia que poderia ser feito e o que toda aquela situação dizia para ele a respeito de quem ele era. João se emocionou algumas vezes e saiu da sessão um pouco melhor. Agradeceu e foi embora.

No dia seguinte cheguei ao escritório e fui verificar meus e-mails. Tinha uma mensagem de João. Abri, e nela ele dizia: “Bom dia! Ontem foi a melhor noite dos últimos seis meses. Consegui falar com elas. Estou aliviado. Depois eu conto como foi. Obrigado”.

Fiquei contente com o e-mail de João. Ele parecia bem e, pela mensagem, provavelmente as reações da esposa e da sogra foram bem diferentes do que ele imaginava.

IDEIAS CENTRAIS

- *Toda separação envolve um processo de luto e depressão.*
- *A depressão pode ser revelada também pela mania.*
- *A demissão provoca um sentimento de exclusão.*
- *Existe geralmente um receio em ser excluído e rejeitado pela família.*
- *O apoio da família é importante nos casos de separação do mundo corporativo por demissão ou aposentadoria.*
- *A separação é um processo que precisa de elaboração.*
- *O luto e a depressão são maneiras de elaborar e trabalhar as dores da separação.*
- *O tempo de duração dessa fase, a intensidade, a maneira como acontece para cada um é diferente e depende de diversos fatores.*
- *É importante contar com a ajuda de um profissional especializado para passar por esse período de separação, que pode ser também um período de muito aprendizado.*

FILME:

São Paulo sociedade anônima

Direção: Luís Sérgio Person
 Mostra a história do homem
 que se tornou um típico
 chefe de família, que trabalha
 muito, ganha bem, consome
 bastante, mas vive insatisfeito.
 Não tem projeto de vida
 nem perspectivas para
 mudar sua condição.

MÚSICA:

Serra do luar

Composição: Walter Franco
 Ensina como viver.

POESIA:

O andaime

Autor: Fernando Pessoa
*“O tempo que eu hei sonhado
 Quantos anos foi de vida!
 Ah, quanto do meu passado
 Foi só a vida mentida
 De um futuro imaginado! (...)”*

7. A SEPARAÇÃO: VAZIO E ESCURO



Eu estava curiosa para descobrir como havia sido a conversa de João com a sogra e com a esposa. Sua sessão individual estava marcada para o mesmo dia do grupo, porém no horário precedente.

Quando cheguei, João já me aguardava. Ele tinha um sorriso no rosto e um ar de leveza e contentamento.

– Olhe, não sei bem como aconteceu, mas saí daqui na semana passada com a certeza de que precisava conversar com elas. Liguei para minha irmã e fui até o trabalho dela para explicar o que estava acontecendo. Eu tinha um plano e precisava de ajuda. Conteí sobre a demissão e pedi que ela pegasse Daniel e Pedro para passar a noite na casa dela com os primos. Pedi para ela ligar lá em casa e falar com Cris. Ela ligou lá da cafeteria mesmo e inventou uma história de que eles fariam a noite do pijama em sua casa, que tinha alugado uns DVDs infantis e faria uma bagunça com as crianças. Também disse que tinha conversado comigo e que eu aprovei a ideia. Pedi para deixar as crianças prontas, pois ela passaria para buscá-los às 18h. Estava tudo combinado. Ela voltou ao trabalho enquanto eu fui alugar os filmes. Aproveitei para comprar umas flores, uma roupinha de recém-nascido para Maristela e uma camisola de gestante bem sexy para Cris. Liguei para casa e falei com minha sogra, disse que eu tinha comprado um presente para Cris e que as crianças não estariam em casa naquela noite. Falei que eu gostaria muito que ela descansasse um pouco, que eu chegaria mais cedo e levaria o

jantar para minha esposa. Perguntei se ela não gostaria de fazer as coisas dela, falei que me lembrava de tê-la ouvido dizer que estava cansada e que devia uma visita a uma amiga doente. Perguntei se ela gostaria que eu mandasse um motorista buscá-la. Ela disse que ligaria para a amiga e me retornaria em seguida. Logo telefonou e disse que havia combinado de jantar com a amiga e que precisaria de um motorista para levá-la e trazê-la, pois dormiria em casa conosco. Perguntei para que horas era o passeio e ela disse que o motorista poderia passar às 18h30. Concordei e disse que chegaria pouco antes desse horário para não deixar Cris sozinha. Estava tudo combinado. Esperei minha irmã no estacionamento, entreguei os DVDs. Liguei para o ponto de táxi na rua de casa e fechei com o taxista a corrida da minha sogra, ida e volta. Prometi que acertaria o valor mais 10% na manhã seguinte. Cheguei em casa às 18h20. Minha sogra estava pronta, mas encontrava-se no meu quarto, me esperando junto de Cris. Cumprimentei as duas e pedi para a empregada acompanhá-la até a porta. Dei as flores para Cris. Mostrei os presentes. Dispensei a empregada mais cedo. Eu tinha ligado para um restaurante e encomendado o jantar. Tomei um banho e disse para Cris que precisávamos conversar. Falei tudo o que estava engasgado. Falei sobre a mãe dela e sobre a demissão; falei que o apartamento estava quitado, do meu medo de magoá-la e de deixá-la nervosa. Disse tudo com calma. Contei da minha armação para poder ter alguns minutos a sós com ela. Cris disse que também sentia a minha falta e que a mãe dela só queria ajudar, que ela era muito preocupada e que sua presença constante às vezes também a incomodava. Perguntou o que eu estava pensando em fazer e disse que já tinha percebido algo estranho no meu comportamento nos últimos dias. Nós jantamos tranquilamente no quarto e decidimos que nós dois conversaríamos com a mãe dela naquela noite sobre a demissão. E, no dia seguinte, as duas decidiriam sobre qual seria a melhor rotina, já que eu estaria mais em casa. Quando minha sogra

chegou foi direto ao nosso quarto ver como Cris estava. Aproveitamos para contar sobre a demissão. Ela não falou nada e foi dormir porque viu que Cris estava bem acompanhada. Na manhã seguinte, deixei as duas conversarem sobre a ideia que eu e Cris tivemos. E elas concordaram que minha sogra passaria três dias da semana em casa para ajudar – terças, quartas e quintas –, e o resto ficaria por minha conta e por conta da empregada. Você nem imagina como me senti aliviado. Deu tudo certo e agora posso pensar em arrumar outro emprego. Cris disse para eu ir atrás do seguro-desemprego. Eu estava morrendo de vergonha de fazer isso: ir ao banco, ficar na fila dos desempregados, “pagar um mico” para ter um pingão de dinheiro por alguns meses. Mas depois dela sugerir, tive certeza de que valia a pena, pois o dinheiro é meu e eu não posso me dar ao luxo de dispensá-lo, afinal, essa grana dá para pagar uma parte do seguro-saúde da gente. Eu fui. Já dá uma ajudinha, não é!? Assim consigo tirar menos dinheiro do investimento por mês.

João estava contente com a maneira encontrada para solucionar seu problema. Parecia estar pronto para começar. Conversamos um pouco sobre sua carreira e logo a sessão acabou; estava na hora do Grupo de Conversa.

Tomei um chá e fui até a sala de reunião. No caminho vi Carmen, Jorge e Kleber tomando café e chamei-os para a sala. Lá estavam Henrique, Sílvia, Fred e Paulo César.

O pessoal que estava tomando café entrou na sala atrás de mim. Eles conversavam e Kleber logo envolveu o grupo na discussão:

– Eu estava dizendo a eles que já virei a página. Agora o que eu quero é ver como faço para arrumar meu currículo, quero conversar com as pessoas e resolver logo esse negócio. Já procurei os *headhunters* meus amigos e quero ver se no máximo em dois ou três meses arrumo outro emprego. Já falei para minha mulher que vou ficar por aqui mesmo, em São Paulo. E será que não tem um *office boy* aqui que possa fazer uns serviços de banco para mim? Posso pedir para

sua secretária fazer uns telefonemas para adiantar a renovação de alguns documentos pessoais? – Kleber falava, dirigindo-se a mim.

Pairou um silêncio no ar. Fred se adiantou e comentou, orgulhoso como um veterano que fala a um calouro:

– Ei, cara, você está viajando. No começo a gente fica assim mesmo, não desce do salto por nada nesse mundo. Não sei se você percebeu, mas agora você não tem mais secretária nem *office boy*. Vai ter que enfrentar as filas de banco.

– No começo da semana – falou João – fui buscar meu seguro-desemprego, cheguei lá e vi uma fila enorme de desempregados. Tive vontade de sair correndo. Até fui dar uma volta para ver se a fila diminuía. Estava morrendo de vergonha e fiquei meio escondido, afinal, na voltinha que dei comprei o jornal. Lá pelas tantas, depois de uns vinte minutos na tal da fila, eu escuto: “Oi, doutor João, o senhor por aqui?” Era o mensageiro que atendia as secretárias da empresa. Eu quase me enfiei dentro do jornal. Mas respondi: “Pois é, né?” E, por fim, engatamos uma conversa e a fila andou.

– E eu que não ia ao banco havia uns cinco anos, fiquei tão impaciente com a demora que quase me enfiei na fila de idosos. Já escalei a empregada para fazer isso para mim – completou Henrique

– Pois é, sobra para todo mundo: empregada, sogra, pai, filhos... O pior de tudo é que a gente não desce do salto e não consegue admitir que somos pessoas como as outras, que temos os mesmos problemas e dificuldades, que não somos mais, e nem sei se um dia fomos, superiores e poderosos. Na verdade, a gente nem sabe se virar nessa nova condição que está vivendo. Imaginem que tive que ligar para minha antiga secretária para saber como se preenchia o carnê de INPS da minha empregada. Antes era ela quem cuidava de tudo isso para mim – contou Fred.

– Penso que o pior é que todos os conhecidos, o profissional de recursos humanos da empresa e nossos colegas dizem: “Com um currículo desses, em dois ou três meses você arruma um emprego”.

Mas nós, que estamos aqui, sabemos que não é bem assim – completou Paulo César.

Fiz minha intervenção:

– Na verdade, Kleber, o que eles estão dizendo é que as coisas do lado de fora da empresa são desconhecidas por vocês, uma vez que ficaram tanto tempo lá dentro e delegaram seus afazeres pessoais e a relação com o mundo externo para outros. Mais do que isso, vocês consideram essas questões pequenas e pouco glamorosas. Certa vez atendi um executivo que, ao sair da empresa, resolveu cuidar dos seus investimentos que até aquele momento estavam nas mãos da esposa e do gerente do banco. Surpreendeu-se ao perceber que perdeu muito dinheiro porque não controlava e não acompanhava seus investimentos como fazia com os da empresa, que ficavam a cargo dele. Outras coisas que eles estão dizendo é que, de alguma maneira, nenhum de nós vira a página de um processo de perda, de demissão e de rejeição como e quando quer. Esse é um processo demorado, longo e que vai acontecendo na medida do possível. Na verdade, é um período em que estamos no escuro, sabemos onde estamos, mas não sabemos para onde vamos, nem como nem quando. O futuro é incerto e você precisará desenvolver novas competências para lidar com ele e, principalmente, terá que se apropriar de sua vida e carreira e definir seu destino.

– Acho que meu processo está caminhando porque nesses últimos dias vi uma luzinha no meio da minha escuridão – Carmen falou baixinho.

– Isso quer dizer que você já sabe para onde vai? – perguntou Henrique.

– Não exatamente. Conversei com alguns colegas da época da faculdade e marcamos um reencontro. Vou para a Argentina nesse final de semana e pensei que uma vez lá quem sabe eu não consiga achar uma oportunidade interessante de trabalho? Decidi ficar dez dias, assim volto com meu filho para o começo das aulas.

– Eu me lembro da seguinte frase de um guru: “Se não houvesse escuro não haveria luz”. Acho que esse escuro é bom, então – concluiu Henrique.

– Vamos verificar isso. O que é o escuro do qual estamos falando? – perguntei.

– Não sei por que me fez lembrar o porão escuro da casa interna que discutimos um dia desses no grupo – comentou Henrique. – Vocês lembram que eu até trouxe a minha casa desenhada para vocês verem? Quem estava aquele dia aqui? A Carmen estava.

– Eu também estava presente – falou Paulo César.

– E eu – disse Fred.

Henrique instintivamente associava o escuro de dentro com o escuro de fora e o sentimento de impotência para lidar com tudo isso.

– É difícil falar com clareza sobre o momento que estamos vivendo. Acho que daqui a algum tempo vou conseguir entender melhor tudo que está acontecendo comigo nesse período de indecisão e indefinição, mas vou tentar explicar o que tenho sentido desde a demissão. No dia da demissão fiquei nervosa, tinha uma agitação dentro de mim. Embora não conseguisse me movimentar muito, meus pensamentos estavam a mil e as cenas da demissão e de alguns outros momentos dentro da empresa se repetiam incessantemente em minha mente. A primeira semana foi um misto de sentimentos: raiva, indignação, solidão, tristeza, culpa, frustração. Na segunda semana esses sentimentos foram dando espaço para algo novo em mim; uma tristeza, um vazio, uma insegurança. E esses novos sentimentos foram ganhando mais e mais espaço até que tomaram conta da situação. Os pensamentos sobre a demissão e flashes de episódios na empresa desapareceram e deram lugar ao escuro. Era como se eu não pudesse ver mesmo, não pudesse enxergar, como se estivesse trancada no quarto escuro sem saber onde poderiam existir portas e janelas, se era dia ou se era noite. Senti medo de não aguentar o não saber, medo de morrer. Quando senti esse vazio enorme e o medo de morrer, pensei

no meu filho e percebi que precisava me acalmar e respirar para sair dali viva. Não sei quanto tempo levei entre perceber que precisava reagir e a ação de fato. Acho que foram dias. Era um vazio enorme, uma intensa sensação de dependência e limitação. Eu não sabia o que fazer para me sentir melhor. Mesmo mantendo minhas atividades diárias – levar meu filho para a escola, preparar o café da manhã, ligar para os meus pais na Argentina –, essas ações pareciam automáticas e até desconectadas de tudo o que eu estava sentindo e passando, como se houvesse dois mundos: um do lado de fora e outro do lado de dentro. Eu estava presa àquilo que se passava do lado de dentro e não tinha como sair. Aliás, eu ainda estou presa, mas me tranquilizei porque vi a primeira possibilidade de sair – comentou Carmen, emocionada.

Estavam todos quietos. Tomei a palavra:

– Henrique associou o escuro, as incertezas do momento pelo qual vocês estão passando com o desconhecido, o escondido da nossa casa interna. E Carmen descreveu como tem sido a experiência dela com esse escuro. O que é isso tudo afinal? – eu falava devagar e pausadamente. – O escuro interno diz respeito à sua relação com você mesmo e isso que estamos chamando de escuro externo refere-se à sua relação com aquilo que a realidade impôs a você. A maneira como nos relacionamos com os dois escuros depende da nossa constituição psíquica, de quem somos e de como lidamos com a vida de maneira geral. No início, pode ser aterrorizante a ponto de você bloquear a experiência e repetir o caminho que já é conhecido. Quando isso acontece, não experimentamos o escuro de fora, mas o trancafiamos bem depressa dentro do quarto escuro da nossa casa interna. Nesses casos, vocês poderão passar por aqui e por mim sem entrar em contato com o que sentem, sem refletir genuinamente sobre o que desejam. Vão tentar encontrar logo outro emprego e repetir o padrão. Ao contrário disso, se permitir-se experimentar o escuro, se for um bom companheiro de si mesmo nessa jornada, puder confiar

em si e buscar a ajuda de que precisa, as perdas, o perigo e os riscos vão desaparecendo aos poucos, até você enxergar alguma luz, uma saída. Então poderá desfrutar do prazer de conhecer o novo, reconhecer suas possibilidades, forças e fragilidades; dar mais um passo em direção ao futuro, para abrir a porta e sair do quarto escuro.

Fred me ouvia paralisado. Kleber não tinha mais a agitação do início da sessão. Parecendo pensar sobre tudo o que ouvia, perguntou:

– E quanto tempo demora isso? Se eu quiser experimentar esse escuro, quanto tempo demora?

Respondi:

– Ficar preocupado com o tempo impede que você viva a experiência de maneira produtiva. Não há um tempo certo, uma receita pronta, a experiência é diferente para cada um. No entanto, o escuro não precisa ser um momento de desespero e aflição. Não significa estar perdido. Você apenas desconhece para onde deve ir. É interessante aproveitar o momento para uma reflexão calma e serena, contemplando a realidade de um vértice diferente. Seu ritmo interno deve ser respeitado. Em geral, ele é mais lento do que o ritmo externo e deve ser observado com atenção, sob pena de agir sem o devido preparo, promovendo novas perdas. Viver esse momento com a profundidade que ele exige propicia grande crescimento.

– E o que determina esse tempo? – insistiu Kleber.

– Experimentar o escuro é a parte mais importante de uma transição, pois ele oferece a preciosa oportunidade de transformação e é um exercício de autoconhecimento. Quanto mais condições de elaboração emocional, de percepção dos próprios sentimentos e da realidade, quanto melhores os recursos psíquicos da pessoa, mais eficiente e rápida será sua passagem pelo escuro. Quanto mais saudável e respeitoso for o processo de separação, mais breve será a passagem; por outro lado, quando a separação é feita de maneira traumática, hostil e inadequada, a tendência à longa permanência no escuro é maior. Quando aprendemos com as experiências de desamparo passadas,

podemos ter facilitada a passagem pela condição de desamparo presente – respondi.

– Está tudo associado ao tal do desmame primordial, não é? – perguntou Henrique, para estimular o desenvolvimento do assunto. Continuei:

– É verdade, no início a dependência é absoluta. A criança não é capaz de reconhecer o cuidado materno nem a mãe como objeto. A dependência passa a ser relativa quando reconhecemos o outro e percebemos os limites do ambiente. Existe um caminho para a independência, porém ela nunca será absoluta. A independência será sempre relativa em razão das interdições da realidade externa e das demandas internas. É preciso reconhecer a dependência para poder evoluir e buscar a independência possível.

– Eu não me considero dependente – afirmou Kleber.

– Vou te dar um exemplo de um caso de dependência. Certa vez atendi um executivo... ele era vice-presidente comercial de uma empresa de telecomunicações na qual trabalhou durante sete anos, depois de bastante tempo dedicado a outras grandes multinacionais. Foi demitido aos 56 anos e, depois da demissão, continuou frequentando a empresa, como se ainda fizesse parte da equipe de colaboradores. As pessoas do departamento de recursos humanos me telefonavam dizendo que ele não saía de lá, que todos os dias passava na empresa, ia até aquela que foi um dia sua sala e insistia em permanecer como se ainda trabalhasse. Depois de três meses nesse embaraço, conseguimos que ele deixasse de frequentar a empresa. No entanto, ele continuava telefonando diariamente para sua antiga secretária como se ela ainda tivesse a obrigação de servi-lo. Ele desejava que ela resolvesse suas pendências pessoais como fazia antes e a cobrava por isso. Não conseguia entender que havia sido rejeitado pela empresa e que aquela não era mais sua secretária, e aquilo tudo não fazia mais parte de sua vida. Quando, enfim, conseguimos melhorar a situação e ele pôde diminuir a frequência dos telefonemas à antiga secretária, conversamos sobre as possibilidades de

novas atuações no mercado. Pela idade dele, pela posição que ocupava e pela alta remuneração, suas chances de encontrar novo emprego eram mínimas. No entanto, ele me dizia: “Eu sempre fui empregado, a única coisa que sei fazer é ser empregado! Eu quero outro emprego!” Toda vez que eu levantava outras possibilidades, como consultoria, franquia, carreira acadêmica, para qualquer ideia diferente do emprego convencional, ele sempre tinha um “mas”, um “porém”. “Mas eu não quero mexer no meu capital...” ou “A ideia é interessante, porém não serve para mim, não sei vender meu trabalho...” É evidente que esse caso representa uma situação de grande dependência. No entanto, ele ilustra bem a questão, e casos semelhantes são comuns – falei.

– E por que isso acontece tanto? – perguntou Henrique. Carmen se manifestou:

– Creio que as pessoas têm medo de mudar, de fazer algo novo, de se desprender da mãe empresa. Enquanto Mariá contava esse caso, lembrei-me de toda a regalia que eu já tive na empresa. É difícil mesmo abrir mão de tudo. Eu tinha uma casa, um carro, motorista, secretária, *office boy*, assistência médica para a família toda. Quando fui demitida, tive que sair até da minha própria casa. Foi devastador. Ainda mais pela maneira como o processo foi conduzido.

– E isso envolve também o que a gente estava falando no começo da sessão, sobre o constrangimento que é resolver as questões de banco etc., que há muito tempo não fazíamos. É uma merda! A empresa fica mimando a gente; depois dá nisso, até a ida à droga do banco vira uma tortura. Garanto que antes de virar executivo todo mundo aqui ia ao banco, não ia? Pois então, agora virou tudo uma frescura! – disse Fred, impondo seu vozeirão.

– E o que vocês acham que podem fazer para que essas pequenas coisas se tornem mais simples? – perguntei. E João respondeu:

– Acho que, em primeiro lugar, podemos olhar de outro ponto de vista para conseguir enxergar direito o que é simples e o que não é. Eu, por exemplo, só consegui contar para minha esposa e para minha

sogra sobre a demissão a partir do momento que consegui enxergar que isso era mais simples do que eu estava pensando.

João estava certo. Então Jorge olhou para mim e interrompeu:

– Lembrei de uma passagem em seu livro que me chamou a atenção, sobre aquela história de subir a montanha e olhar o vale lá de cima.

– Eu gosto muito dessa imagem e de usá-la como exemplo. Podemos subir a montanha para visualizar o panorama, avaliar as alternativas existentes e os caminhos possíveis para, então, escolher a direção a seguir. Isso pode ser aplicado a tudo em nossa vida. Para avaliar uma situação e tomar uma decisão podemos tentar olhar de dentro para fora, de dentro para dentro, de fora para dentro e de fora para fora. Olhar de cima da montanha amplia o panorama da vida; ao mesmo tempo, a percepção da realidade pode ocorrer por meio de uma introspecção que viabilize e aumente o autoconhecimento – comentei. Segui completando a resposta de João: – Outra maneira de tornar as novas experiências menos assustadoras é estar atento aos sentimentos que tomam conta de você e procurar olhar se eles são legítimos e coerentes com a situação ou se há um exagero no sentir.

– Acho que é mais ou menos como acontece com os bebês. Se você observar dois ou três filhos de um mesmo casal, vai ver que cada um tornou-se mais independente em uma idade, cada um deixou de ser amamentado em uma idade. Não há regra, são vários os fatores que determinam como será o desenvolvimento e a atuação de cada um nas respectivas fases da vida. Se eu tivesse sido demitida antes, provavelmente minha resposta à demissão seria diferente. Se ela tivesse sido conduzida de uma maneira menos cruel, talvez eu estivesse correndo atrás de empregos convencionais como alguns de vocês. São muitas variáveis – disse Carmen. Completei:

– Atualmente, muitos dos processos de aposentadoria e demissão são feitos de forma abrupta e levam a pessoa a entrar rapidamente em contato com o escuro. A repentinidade dos acontecimentos e o

sentimento de menos-valia geram muito medo e insegurança, mesmo quando se tem recursos financeiros suficientes para viver o resto da vida sem trabalhar, e mesmo quando se tem recursos emocionais para lidar com as separações de modo produtivo e positivo. Isso evidencia, por um lado, a importância do trabalho na vida das pessoas; e, por outro, que a maioria delas não se prepara para o momento de separação.

– Isso é verdade, é só olhar para o nosso grupo – comentou Carmen.

Todos os outros moveram a cabeça em concordância com a afirmação dela. Continuei:

– O fato de não estudar, pensar e planejar a sequência da vida profissional, da atual ou da nova carreira provoca intensos sentimentos de culpa e desamparo. Nesses casos, os processos de transição são longos e extremamente dolorosos. Algumas pessoas podem até permanecer sem decidir o rumo a seguir, vivendo um processo de abandono da atividade profissional, em que é essencial a ajuda de um especialista para ir adiante.

Minha ênfase ao mencionar “processos longos e extremamente dolorosos” surtiu diferentes reações. Alguns mostraram-se surpresos; outros, temerosos. Carmen sorriu ao notar que eles pareciam começar a compreender a gravidade de suas situações, o que ela já tinha percebido fazia tempo.

– Como enfrentar a transição de maneira saudável? – perguntou Henrique, preocupado. Respondi:

– Esse espaço escuro intermediário entre um processo que terminou e o novo começo, apesar do sofrimento, precisa do sentir e do refletir. Na medida em que somos capazes de sentir e fazer essa reflexão, ou temos ajuda para passar por esse processo, começamos a perceber nossas realizações, os recursos que podemos utilizar, as competências que desenvolvemos. A partir daí, podemos resgatar nossa autoestima e o desejo de investir energia e afeto em outro trabalho, e ter melhor compreensão do que podemos usar para a próxima etapa da vida. Além disso, para entender melhor sua vida

profissional, é importante que, no escuro, você entre em contato com seus interesses e suas vocações.

Jorge interrompeu:

– Você se refere àquele gráfico sobre carreira interna, externa e integrada, do seu livro *Desenhando o futuro**, não é?

– É verdade. No escuro você tem a oportunidade de entrar em contato com seus interesses e suas vocações, além de identificar sua carreira interna. A partir dessa identificação, torna-se possível associar as carreiras interna e externa e construir uma carreira integrada. No entanto, para que você possa chegar a essa equação, é preciso aproveitar o escuro para avaliar, sentir e pensar sua trajetória profissional até o momento. Para tanto, descubra quais estados de carreira você já viveu. Quantos foram os ciclos dentro das empresas e fora delas. Isso ajuda a visualizar os caminhos que existem pela frente e fazem do escuro uma experiência produtiva e saudável.

– Você pode dar um exemplo de alguém que ficou por muito tempo nesse escuro? – indagou Henrique.

– Recebi certa vez um executivo demitido da função de presidente de uma companhia no Chile. Ele era brasileiro, mas, na época, havia completado cinco anos de residência no exterior. Quando foi convidado a assumir o cargo em outro país, teve uma conversa com a esposa e com os filhos adolescentes. Os filhos não queriam se mudar, o mais velho estava no primeiro ano da faculdade, outro prestaria vestibular aquele ano e a mais nova estava no colegial. A mulher disse que não deixaria os filhos sozinhos no Brasil e não quis acompanhá-lo. Ele foi. Depois do primeiro ano distante da família conheceu uma mulher chilena com quem se envolveu. Para encurtar a história, sua mulher no Brasil vivia fazendo cirurgias plásticas para parecer cada vez mais jovem e agradar o marido quando ele aparecia. Seu relacionamento no Chile ia muito bem. Quando ele

* GIULIESE, Mariá. *Desenhando o futuro: transições de vida e carreira*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. (N.E.)

foi demitido perdeu o emprego, o apartamento, o carro e precisava decidir como levaria a vida daquele momento em diante. Voltaria para a mulher no Brasil por quem só sentia forte amizade? Ou romperia com ela e viveria com a mulher chilena? Como ele buscaria outro emprego no Chile? Enquanto não decidia o que fazer, voltou para seu país e dizia a mim: “Se minha mulher descobrir que a pessoa com quem vivo no Chile é mais velha do que ela e nunca fez uma plástica, acho que ela me mata”. Durante longos meses, ele viveu uma profunda angústia com relação a sua vida. Não sabia para onde ir nem como ir. Sentia-se culpado por um lado, pelo que havia feito com sua vida, com sua família, com a mulher que o esperava no Chile, com seu trabalho. Não tinha nenhum projeto, acreditava que a vida corporativa não acabaria nunca e tinha sentimentos ambivalentes em relação aos acontecimentos e ao futuro. Por outro lado, vivia uma intensa sensação de desamparo, de não pertencer a lugar algum. Dizia que a casa da família não era mais a sua casa, não se sentia pertencente àquele espaço. A casa da amante no Chile também não era o espaço dele. A falta do trabalho lhe provocava a sensação de estar flutuando em meio ao vazio, transitando por espaços em que não se encontrava. Foi só depois de muito empenho que ele pôde se organizar e definir um caminho a seguir.

Passei do horário de encerrar a atividade em grupo, despedi-me brevemente e segui para meu próximo compromisso.

Dois dias depois, recebi Kleber para sua sessão individual. Ele tinha 58 anos. Passou os últimos nove anos em uma grande multinacional de cosméticos, como diretor de pesquisa e novos produtos. Casou pela segunda vez com uma moça canadense que era vinte anos mais nova do que ele. Kleber sentia-se jovem e valente. Em sua primeira sessão, falou sobre as ambições de conquistar um novo emprego e listou todos os motivos pelos quais desejava retornar a uma grande empresa. Falou da pressão da esposa em ir morar em outro país e, ao mesmo tempo, sobre sua resistência em atender esse desejo dela. Em

sua segunda sessão, quis falar do currículo e de empresas pelas quais tinha interesse. Tinha muita dificuldade em entrar em contato com seus sentimentos e em aceitar a situação.

Como da última vez que o vi, Kleber entrou agitado. Apresentou uma lista das empresas que tinha interesse em São Paulo, disse que convenceu a esposa de que seria melhor evitarem a mudança de país, e que pelo menos na casa dele continuava mandando. Falou de negócios, segmentos, cargos pretendidos e desejados. Todas as tentativas que fiz de chamá-lo para a realidade não surtiram efeito. Ele insistia em trabalhar no concreto, de maneira extremamente racional. Eu precisava respeitar o tempo dele. Temia que fosse um forte candidato a permanecer bastante tempo no processo. A idade que tinha e a avidez com a qual se manifestava, certamente o prejudicariam se surgisse qualquer entrevista. Tentamos falar sobre sua ansiedade e inquietação e o quanto isso poderia atrapalhá-lo em outros momentos. Ele simplesmente disse que sempre se saiu bem e que costumava estar preparado para o que viesse. Acreditava cegamente que não teria problemas para passar por possíveis entrevistas e arrumar novo emprego.

Sugeri que ele fizesse um exercício que consistia em construir uma linha do tempo da sua história de vida e carreira: deve-se desenhar uma linha num papel e desenvolvê-la ano a ano. Normalmente uma folha por ano de vida é suficiente. Na parte superior deve-se registrar episódios, ocorrências marcantes e realizações pessoais daquele período, levando-se em conta a vida de modo geral. Na parte de baixo, anotam-se os dados relativos ao desenvolvimento intelectual e profissional. É necessário que se inicie desde o ano de nascimento. A partir desse exercício, é possível perceber o fio condutor da carreira de uma pessoa e vislumbrar um caminho a seguir.

IDEIAS CENTRAIS

- *A vida exterior à empresa torna-se desconhecida para quem permaneceu dentro dela por tanto tempo.*
- *Nenhuma pessoa vira a página de um processo de perda, de demissão e de rejeição como e quando quer.*
- *O processo é demorado, longo e acontece na medida do possível.*
- *No escuro sabemos onde estamos, mas não sabemos para onde vamos, nem como nem quando.*
- *O futuro é incerto e poucas das competências desenvolvidas para se tornar um executivo servirão nessa hora.*
- *O início pode parecer aterrorizante a ponto de você bloquear a experiência e repetir o caminho que já é conhecido.*
- *Preocupar-se com o tempo impede que você viva a experiência de maneira produtiva. A experiência é diferente para cada um.*
- *É interessante fazer uma reflexão calma e serena e contemplar a realidade de um vértice diferente. Seu ritmo interno deve ser respeitado.*
- *Viver esse momento com a profundidade que ele exige propicia grande crescimento.*
- *Existe um "caminho para a independência", porém esta nunca será absoluta. É preciso reconhecer a dependência para poder evoluir.*
- *Atualmente, muitos dos processos de aposentadoria e demissão são feitos de forma abrupta e levam a pessoa a entrar rapidamente em contato com o escuro.*
- *A repentinidade dos acontecimentos e o sentimento de menos-valia geram muito medo e insegurança. Isso evidencia, por um lado, a importância do trabalho na vida das pessoas, e, por outro, que a maioria delas não se prepara para o momento de separação.*
- *O fato de não se estudar, pensar e planejar a sequência da vida profissional, da atual ou da nova carreira provoca intensos sentimentos de culpa e desamparo.*
- *O exercício de traçar a linha do tempo facilita a percepção do fio condutor da carreira e a visão do caminho a seguir.*

FILME:

Segunda-feira ao sol

Direção: Fernando Leon de Aranoa

Revela o processo de
desindustrialização e de
reconversão produtiva que
atingiu o mundo do trabalho,
contribuindo para o aumento
significativo do desemprego
de longa duração.

Ex-operários, vítimas da
globalização do capital e
das mutações do capitalismo
global viram-se obrigados
a buscar trabalho no
crescente setor de serviços.

MÚSICA:

Um homem também chora

Composição: Gonzaga Junior

Remete a alma do homem e a importância
do trabalho em sua vida.

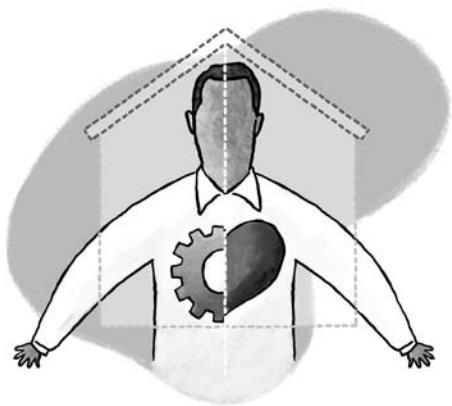
POESIAS:

*“Começo a conhecer-me. Não existo.
Sou o intervalo entre o que desejo ser
E o que os outros me fizeram. (...)”*

Autor: Álvaro de Campos

*“(...) Se existo é um erro eu o saber. Se acordo
Parece que erro. Sinto que não sei.
Nada quero nem tenho nem recordo.
Não tenho ser nem lei. (...)”*

Autor: Fernando Pessoa



8. A CASA: O PAPEL E O LUGAR DO TRABALHO

Kleber ainda não estava pronto para entrar em contato consigo mesmo. Ainda se mantinha numa posição defensiva e insistia em tratar a experiência de maneira concreta e racional.

A maioria dos executivos que atendo tem um árduo trabalho para apropriar-se de sua conta corrente, investimentos e plano de saúde. Possui dificuldade em fazer novas escolhas (o carro, o celular, o *blackberry* etc.). Tudo parece ser caro demais e acionar o medo da pobreza e de mais sofrimento. Falta a confiança em seus próprios recursos e sobram vergonha em pedir ajuda e constrangimento por estar sem emprego. Surge a síndrome da segunda-feira, sensação de desconforto, desorientação e tristeza de não ter para onde ir. Kleber ainda não conseguia compreender a dimensão de sua situação, mas isso certamente não tardaria a acontecer. No entanto, como tantos outros, talvez ele não conseguisse aproveitar a oportunidade para rever seus valores e encontrar uma equação mais alinhada consigo.

Eu estava no escritório, fazendo alguns telefonemas importantes. Quando o grupo todo se reuniu minha secretária me avisou. Entrei na sala e estavam quase todos presentes; faltavam Carmen, que viajara para Argentina, e Aníbal.

– Hoje ouvi um comentário interessante sobre uma fábula e queria contar – começou Jorge. – Conhecem aquela fábula da formiga e da cigarra?

Algumas pessoas não se lembravam. Então continuou:

– Vou contar rapidamente, é mais ou menos assim: era uma vez uma cigarra que curtia a vida no verão, cantava, dançava e tocava sua viola. Um belo dia, ela estava sentada sobre uma pedra e viu as formigas trabalhando, ao levar pedaços de folhas para o formigueiro. No dia seguinte, a cena se repetiu e assim repetia-se ao longo dos dias. Depois de uma semana, a cigarra, inconformada com o excesso de trabalho daquelas formigas, parou uma delas e perguntou: “Por que tu trabalhas tanto? Vamos curtir um pouco a vida. Venha ouvir minha música!” E a formiga respondeu: “Não posso, estou me preparando para o inverno. O outono já vem por aí e, depois disso, temos pouco tempo para terminar de abastecer nossa casa”. A formiga seguiu seu trabalho e a cigarra foi caminhando ao lado dela, tentando convencê-la a trabalhar menos e se divertir mais. Bem, a cigarra continuou levando sua vida de cantoria e sossego. Ao chegar o inverno, as formigas estavam protegidas e aquecidas dentro do formigueiro e a cigarra passava frio do lado de fora. Quando estava quase morrendo de frio e de fome, a cigarra pediu abrigo às formigas, que o concederam. Moral da história: o prevenido morreu de velho. Hoje eu escutei uma versão que mudou completamente minha visão sobre a fábula. O diálogo da cigarra com a formiga era assim: “Por que tu trabalhas tanto? Vamos curtir um pouco a vida. Venha ouvir minha música!” A formiga respondeu: “Não posso, estou me preparando para o inverno. O outono já vem por aí e, depois disso, temos pouco tempo para terminar de abastecer nossa casa”. E a cigarra insistiu: “Que vida mais chata tu levas... trabalho, trabalho, trabalho!” A formiga retrucou: “Eu não acho chato trabalhar!” A cigarra arregalou os olhos: “Como não? Tu não fazes outra coisa a não ser isso!” E a formiga contestou: “Como tu sabes? Talvez, dona cigarra, o teu trabalho seja chato e é por isso que tu precisas fazer outra coisa que te dê prazer. Para nós, formigas, não há nada mais prazeroso do que ver nossas coisinhas arrumadas e nosso formigueiro

abastecido e aconchegante para curtirmos o inverno. Além disso, carregar pedaços de folhas envolve a brincadeira de quem carrega mais e de quem carrega o maior pedaço. No final do dia, quem vence escolhe se quer limpar o formigueiro antes de dormir ou se quer lavar a louça do jantar e em qual posição da fila vai trabalhar no dia seguinte”. A cigarra ficou boquiaberta com a história da formiga e foi embora pensando como alguém podia achar bacana e prazeroso carregar folhas para lá e para cá o dia todo. No inverno, quando a cigarra pediu abrigo e as formigas concederam, a primeira viu como elas eram amigas, companheiras e felizes dentro do formigueiro e como faziam festa durante aquela estação. A cigarra morreu de inveja e as formigas assaram seu corpo, fizeram um churrasco e uma grande festa para comemorar. Moral da história: cada um se diverte como e quando pode, inclusive trabalhando.

Todos riram do jeito como Jorge contou a fábula modificada. Sílvia falou:

– Mais ou menos uns dois meses antes sair da empresa, eu precisava me esforçar para ir trabalhar. Eu estava tão cheia e cansada que não tinha mais prazer algum com aquela rotina, totalmente identificada com a visão de trabalho da cigarra.

Tereza interrompeu:

– Eu amo meu trabalho, adorava minha rotina e estava superfeliz com minhas obrigações. É evidente que existiam aqueles probleminhas com a equipe, mas nada que tirasse meu bom humor. Sinto-me como uma formiga-rainha feliz.

Jorge disse:

– Quando eu ouvi essa fábula pela primeira vez, ainda criança, contada por minha avó, entendi que era preciso trabalhar sempre, por mais difícil que fosse o trabalho. As formigas carregavam folhas maiores e mais pesadas do que elas e eu, gurizinho, achava aquilo uma tortura. Imagine carregar um objeto com o dobro, ou mais, do peso do próprio corpo... Eu pensava que as formigas estavam so-

frendo com aquele peso todo. Hoje, quando ouvi essa outra versão, pensei tudo diferente. Entendi que as formigas se divertiam até mais do que a cigarra. Elas se divertiam até trabalhando! Não tive pena das formigas, como acontecia quando eu era um guri. Dessa vez fiquei com pena da cigarra, que não gostava do próprio trabalho. Sabe o que eu acho? Acho que trabalhar é bom para todo mundo, mas é preciso um trabalho que você goste.

– Concordo! – exclamou Paulo César, de modo pouco menos contido que o usual, ainda alisando o bigode.

– Eu não tenho a menor dúvida disso – disse João. – Acho que tudo na vida tem seu lado bom e seu lado ruim. Claro que nenhum trabalho vai ser sempre prazeroso e gratificante, mas é preciso ter mais alegria e prazer com o trabalho do que aborrecimento e desprazer.

– Sabe o que penso? – falou Sílvia. – Penso que se o trabalho é prazeroso, as tarefas chatas e ruins ficam mais fáceis de serem resolvidas, se o trabalho é bacana você encara as dificuldades de uma maneira mais leve.

– Quando eu comecei a trabalhar, ainda adolescente, para ajudar meus pais em casa, não tinha nem como pensar em gostar ou não gostar, trabalhava pelo dinheiro e pronto, chegava em casa exausto; eu ajudava a carregar e descarregar caminhões – falou Fred.

– Eu também demorei um pouco para ter prazer com meu trabalho, teve uma fase que foi bem difícil, depois de formado. Na verdade no começo, quando eu ainda era um gurizinho, tudo era diversão, desde engraxar sapato até lavar carro. Depois virei professor de matemática do curso ginásial, uma experiência muito gratificante que eu adorava. Quando estava perto de me formar e estagiava como engenheiro, começou a ficar chato. Os primeiros dias eram sempre repletos de novidades, depois caía numa mesmice e eu perdia o pique. Apenas quando assumi funções mais importantes na empresa é que voltei a me sentir animado como engenheiro – expôs Jorge.

– Bem, vocês estão trazendo dois aspectos importantes do trabalho para nossa discussão de hoje. O primeiro refere-se ao trabalho como atividade capaz de proporcionar prazer e realização; o segundo diz respeito aos diversos momentos da carreira de um profissional e as diferenças de atribuições. Sempre que começamos a atuar profissionalmente, temos que obedecer, seguir orientação de pessoas mais experientes. Não podemos nos manifestar livremente, isso faz parte do aprendizado e vai mudando com o tempo. Existem pessoas que adoram seguir ordens e preferem trabalhar obedecendo instruções; outras pessoas, como é o caso da maioria de vocês, preferem criar as instruções, desenvolver soluções e ter uma equipe que execute ou ajude a realizar o que for preciso. Gostaria, no entanto, de abordar mais profundamente a questão do prazer. Todos concordam que o trabalho deve ser fonte de prazer?

A maioria moveu a cabeça afirmativamente. Perguntei:

– Que lugar o trabalho ocupa então no psiquismo do ser humano? Vou reformular a questão: qual a função do trabalho na vida psíquica de uma pessoa?

– Sei que socialmente o trabalho serve para a sobrevivência. Preciso trabalhar para ganhar dinheiro, para comprar comida para minha família. Também serve para mostrar para a sociedade qual é o lugar que eu ocupo nela; no caso, sou médico. Mas você está perguntando na cabeça da gente, não é? – refletiu Fred.

– É – respondi.

– Acho que o trabalho é fonte de prazer e deve ajudar a esvaziar aquela tal de caixa d'água da casa interna – concluiu Fred. Então, completei:

– O trabalho é um meio de dar vazão às pulsões de maneira socialmente aceita e que gere crescimento, evolução, sensação de estar caminhando, progredindo e realizando. A pessoa investe essa energia em uma atividade produtiva e que é valorizada pelo meio

porque ela precisa ser aceita, acolhida e incluída no meio. Uma das necessidades básicas é a de ser querido, amado, sentir-se importante. Paralelamente, como Fred falou, o trabalho nos garante subsistência porque é a maneira que encontramos de prover nossas necessidades. Antigamente, caçávamos e pescávamos; hoje trabalhamos. O trabalho permite à pessoa corresponder às regras e normas da sociedade. Voltando ao lugar dele no psiquismo: o trabalho tem um papel também de reparação. As crianças têm sentimentos, desejos e fantasias em relação a elas mesmas, ao mundo, ao pai e à mãe, que muitas vezes são cruéis e trazem culpa. Ficam muito bravas, furiosas com os desejos do outro e com os limites que o outro impõe que as faz sofrer; têm na sua fantasia a crença de que fizeram muitos estragos e sentem culpa por isso. Também fomos assim um dia e o que acontece com o trabalho é que, a partir do momento em que conseguimos construir alguma coisa, percebemos que somos suficientemente bons e que não fizemos tanta destruição como imaginávamos. Por meio do trabalho eu me reasseguro quanto à minha própria capacidade, vitalidade e fertilidade. Por outro lado, desde que a criança nasce recebe estímulos do meio: “Se fizer aquilo que a mamãe quer vai ser feliz, vai ter o agrado da mamãe, não vai ter castigo”. Então, desde que nascemos somos ensinados a agradar o outro, a atender o desejo do outro, acreditando que, com isso, teremos a felicidade. É por isso que buscamos explicações e receitas de como agir para ter “sucesso” e “felicidade”. Lemos com avidez livros e revistas que prometem o “paraíso” se obedecermos a certas regras. O trabalho reconstitui um modo de atender primeiro o desejo da mãe, do pai, dos avós, depois dos amigos, dos professores, e depois da empresa.

Eles me olharam reflexivos. Henrique falou:

Reparação. S. f. Ato ou efeito de reparar; restauração.

– E não é que eu vivo dizendo para a Sofia que ela vai ser médica quando crescer? Agora não sei mais quem foi que teve a ideia primeiro, se foi ela que um dia disse isso ou se fui eu quem sugeriu. De qualquer jeito, mesmo que tenha partido dela, as crianças dizem muitas coisas sem pensar, de momento, não é? E eu estou estimulando... ai, meu Deus.

– É comum fazer isso – falei. – E, em certos momentos da vida, é realmente preciso estimular a criança. No entanto, o que uma menina de 6 anos tem como base para saber que quer ser médica? É o desejo dos pais, não o dela.

– Não importa quem começou a discussão? – perguntou Henrique. Fiz que não com a cabeça. Kleber se manifestou:

– Eu trabalho porque quero ter dinheiro, cada vez mais, e quero ter poder dentro da empresa, gosto de ser chefe, gosto de dar a última palavra. Então o trabalho não é, no meu caso, uma forma de reparação, como você sugeriu.

– Não é tão simples assim. E não há problema algum em ter o trabalho como meio de reparação – comentei. – Aproveito para dizer que utilizar o trabalho como meio de desviar as pulsões sexuais e agressivas em busca de satisfação é uma forma de sublimação. Isso significa que eu desvio as pulsões e as utilizo em outra atividade prazerosa.

– Posso dizer então que é como se eu construísse um novo cano na minha caixa d'água, abaixo do ladrão, e esse cano levasse uma parte da água para outra torneira chamada trabalho? – ilustrou Fred, inspirado.

– Sim. E pode existir uma torneira representando atividades artísticas, uma reproduzindo atividades culturais, outra, atividades intelectuais e assim por diante. O importante é que essas atividades contribuam para a nossa satisfação, dando vazão à pressão interna, e para o desenvolvimento da civilização – comentei.

– Não entendo a diferença, na prática, entre a sublimação e a reparação – falou Henrique.

– O trabalho se constitui em um dos possíveis objetos de sublimação; pode também ser um meio de reparação de nossa relação com nossos pais internos. À semelhança da sublimação, a reparação também depende estreitamente do contexto social como meio de fornecer direções e de canalizar os esforços empreendidos. Klein descreveu a reparação como força de impulsão criadora e a sublimação como um mecanismo aparentado ao da reparação na medida em que, nos dois casos, o processo pulsional em jogo é derivado para atividades a que a sociedade confere grande valor. A única diferença, porém, é que no primeiro caso o acento incide sobre a noção de distribuição quantitativa da libido, ao passo que no segundo, a ênfase recai sobre as relações de objeto – expliquei.

– Então, no caso da reparação, não existe uma relação com a caixa d'água interna? – perguntou Henrique.

– A reparação pode ser incluída no termo sublimação. A reparação não é, portanto, o simples resultado da libido dessexualizada e desviada para outros objetivos. Apresenta-se, pelo contrário, como a mobilização das tendências libidinais no contexto de uma relação de objeto que visa opor-se às tendências agressivas. Ou seja, mantém sim uma relação com as pulsões representadas pela água da nossa caixa d'água interna – respondi. – Assim, o trabalho é, portanto, fundamental ao homem, porque possibilita o desvio dos impulsos para uma atividade produtiva que deve gerar satisfação e prazer, permite a reparação dos objetos internos, favorece o reconhecimento da pessoa pelo outro e a obtenção de recursos para que possa construir sua história e atender as próprias necessidades. Ou seja, ao mesmo tempo em que constitui o homem como ser individual, o constitui como cidadão.

– Por outro lado, o trabalho deixa de exercer essa função quando existe sofrimento psíquico, não é? Eu estava aqui pensando enquanto você falava. Para uma pessoa que não tem satisfação alguma com o trabalho, ele seria apenas uma forma de garantir o sustento, a sobrevivência – comentou João.

– Com o crescimento dos casos de sofrimento psíquico no trabalho, com os grandes índices de insatisfação, aqueles que não encontram outra solução a não ser manter-se no emprego, acabam utilizando outra atividade como meio de sublimação ou reparação das pulsões. Ao mesmo tempo, o trabalho perde uma de suas principais funções na vida das pessoas e deixa de constituí-las como indivíduos. É desse quadro que pretendo alertar todos vocês. O trabalho nasceu como meio de dar destino às pulsões que não podiam ser reprimidas, mas que precisavam de alternativas para tornar possível a vida em sociedade. E agora, ao perder essa função, muitas pessoas precisam encontrar outras atividades que deem conta de exercê-la – falei.

– Então, talvez o crescimento dos índices de violência no Brasil estejam associados à perda dessa função do trabalho! – exclamou João. – Pensei aqui comigo que isso faz todo o sentido do mundo. Se o trabalho deixa de proporcionar prazer, satisfação ou realização é mais fácil que as pessoas optem por deixá-lo de lado e ir para a vida do crime. Ao mesmo tempo, se o trabalho não dá mais destino às pulsões, toda essa potencial energia agressiva pode ser utilizada para cometer crimes e outros atos de violência. Faz muito sentido e ajuda a explicar os fenômenos que vêm ocorrendo em nossa sociedade.

– Talvez estejamos falando de toda a violência, em âmbito mundial! – expressou-se Fred. – Respeitando, evidentemente, as características peculiares de cada região.

Eles estavam certos e começavam a compreender a dimensão do problema.

– Eu não sei por que vocês ficam aí discutindo a função do trabalho e suas consequências se o que todos aqui deveriam fazer é

Perda. S. f. 1. Ato ou efeito de perder ou ser privado de algo que possuía. 2. Diminuição que alguma coisa sofre em seu volume, peso, valor. 3. Prejuízo financeiro. 4. O ato de não vencer. 5. Prejuízo sofrido pelo credor, em virtude de diminuição do seu patrimônio e também por causa de lucros que deixou de perceber.

arrumar outro emprego para se sentir realizado, com poder, status e dinheiro no bolso! – Tereza se manifestou, um pouco irritada.

– Perdoe-me, Tereza, mas preciso pensar muito bem no que vou fazer antes de aceitar o primeiro emprego que aparecer. Estou apertado e bastante preocupado, mas ficarei bem mais feliz se arrumar um trabalho que me alivie do que se encontrar um que me gere ainda mais tensão – comentou João.

– Você é você. Eu sei muito bem o que quero e vou encontrar outro emprego que me dê o que preciso – comentou Tereza, com a aquiescência de Fred.

– E do que você precisa? – perguntou Jorge.

– Preciso comandar, definir metas, atingir resultados, sou movida a desafios. O que eu mais gostava no meu antigo trabalho era de entrar na empresa e ver todos os funcionários me cumprimentando. Gostava de ter um motorista e um carro à minha disposição o dia todo. Gostava de ter um lugar reservado na sala de reuniões. Agora eu perdi tudo isso, mas estou certa de que vou conseguir tudo outra vez e um pouco mais – respondia Tereza.

Tereza falava do poder perdido com a demissão. Associa a perda do poder à perda da fertilidade.

– Todo esse poder do qual você sente falta pode ser entendido como a perda da fertilidade. O homem se sente muito mal quando deixa de ser o provedor, quando deixa de sustentar a casa, por exemplo, ou mesmo quando deixa de ter uma entrada financeira que dê conta de abarcar as despesas. O papel de provedor é característico do homem da nossa sociedade, porém, cada vez mais mulheres têm assumido essa função. Há um intenso sentimento de fracasso quando, por motivo de demissão ou aposentadoria, todo o poder se perde. O ser humano deixa de ser capaz de procriar e passa a sentir-se impotente, incapaz, infértil – falei.

– Ainda bem que eu sou mulher e não tenho esse problema de querer ser provedora – afirmou Tereza.

Tereza tinha muita dificuldade em se perceber. Ela representava esse papel masculino e sentia falta do poder e da fertilidade, até mais do que os outros homens ali.

– Talvez você seja viciada em trabalho – disse Sílvia. – Eu conheço muitos casos de pessoas viciadas em seus trabalhos.

– Eu adorava ser requisitada a qualquer hora do dia e da noite. Isso sempre mostrou o quanto eu era importante dentro daquela empresa e como minha posição e meu parecer eram imprescindíveis para o bom andamento dos negócios. Também gostava de estar disponível aos finais de semana para qualquer eventualidade. Foram várias as ocasiões em que reuni a equipe para adiantar os projetos aos sábados. E me orgulhava em ser sempre a última a sair da empresa. Mas isso não significa que eu era viciada em trabalho, muito pelo contrário, mostra apenas minha dedicação ao trabalho, meu senso de compromisso e responsabilidade e minha fidelidade à empresa e aos acionistas. Que, aliás, era o que eu exigia dos meus colaboradores também – comentou Tereza.

Fred decidiu falar, talvez mais para provocar Tereza do que por se identificar de fato com a situação:

– Pois eu era um viciado em trabalho! Eu adorava ser requisitado a qualquer hora, principalmente à noite, quando estava dormindo ou quando estava na cama com minha mulher, até que eu descobri o quanto eu era patético e dependente da atenção da empresa. Eu me sentia imprescindível para o bom andamento dos negócios até que encontraram outro babaca para me substituir, e por um salário menor do que o meu. Foram anos de dedicação a empresas que não davam a mínima para a minha pessoa e que me usaram, inclusive nos finais de semana e férias trabalhadas. Eu me orgulhava em trabalhar para ganhar um pouco de dinheiro para mim e muito dinheiro para os outros. Isso significa que eu era mesmo viciado em trabalho. Hoje quero voltar a ter um emprego, mas pelo menos eu sei do meu vício e talvez tenha a chance de não me submeter.

Antes que Tereza se manifestasse diante da ironia de Fred, João falou:

– Passamos do horário, não?

Olhei no relógio.

– Passamos cinco minutinhos. Boa semana para vocês. Até logo!

Todos se levantaram, alguns pareciam muito desconfortáveis com as posições de Tereza e Fred. Saí da sessão exausta. Na tarde seguinte receberia Tereza e depois, Sílvia.

Tereza chegou na hora marcada e, à semelhança de Kleber, entrou agitadíssima e falou sobre seu currículo, sobre a última entrevista que havia participado e sua indignação por não ter sido a escolhida para a vaga. Aproveitei a oportunidade para questioná-la sobre os sentimentos experimentados pela rejeição no processo seletivo. Tereza respondeu: “Fiquei indignada porque eu era a melhor candidata para a posição, mas, no final das contas ,sei que foram eles que saíram perdendo. A vaga não era lá grande coisa e estou certa de que arrumarei um emprego mais adequado às minhas pretensões”. Sentia-me impotente diante de alguém com tanta dificuldade em entrar em contato com seus próprios sentimentos e emoções. Tentei mais algumas vezes como vinha fazendo ao longo dos últimos meses, procurei ser mais incisiva e mostrar outros vértices que ela desconsiderava. Ela continuou negando a realidade e se defendendo como podia, tomando a sua verdade como a única e absoluta. No final da sessão, Tereza me fez uma pergunta diferente: “Você não vai desistir de mim, vai?” Eu respondi: “É você quem não pode desistir de si mesma. Eu estou aqui se precisar”. Ela saiu pensativa, cumprimentou Sílvia no corredor e foi embora.

Logo Sílvia entrou, sentou e começou a falar:

– Eu não entendo Tereza. Por que ela insiste em controlar tudo? Tenho pena, uma mulher tão bonita, mas tão masculina em suas posições, parece até um contrassenso. Mas não vim aqui para falar dela,

na verdade fiquei impressionada com a discussão que aconteceu ontem no grupo; sabe que me identifiquei com essa coisa de ser viciada em trabalho? Na verdade, tenho medo de ter um pouco da Tereza em mim. Vou explicar melhor. Depois que meus filhos foram estudar fora, minha vida mudou muito. Faz um ano e meio que o caçula se mudou. Você sabe que meu marido é biólogo e vive viajando. Eu me sinto muito sozinha. Às vezes passo duas, três semanas sem vê-lo. Falamos mais por telefone e via *webcam*, mas não é a mesma coisa. Eu sei que ele me ama, só que sinto falta de companhia, sabe? E o pior de tudo é que eu acho que de um ano para cá, para me sentir um pouco menos só, aumentei minha jornada de trabalho. Na verdade, não é bem que aumentei, o que eu fiz foi liberar acessos. Por exemplo, uma funcionária precisava terminar uma proposta para uma segunda-feira e me perguntou se poderia me ligar durante o final de semana para falarmos sobre o assunto. Eu disse que sim e acabamos passando o sábado todo em cima da tal proposta. Esse foi o começo; nos últimos seis meses me vi trabalhando todos os dias, de domingo a domingo. Cada final de semana era uma história diferente, às vezes ficava até mais tarde no trabalho para não ter que ir para casa e ficar sozinha. Às vezes levava trabalho para casa e ficava até de madrugada, revendo e conferindo os procedimentos. Até que um dia meu marido veio passar uma semana em casa. E eu passei a semana com ele, mas não parei de trabalhar. Ele me questionou sobre a real necessidade de tanto empenho e eu disse que era realmente importante. Não sei por que fiz aquilo. Eu queria tanto ficar com ele e, quando ele chegou, fiquei com o trabalho. Acho que eu estava viciada mesmo. E isso só me ocorreu quando ouvi Tereza falar. Eu tenho medo, não sei o que fazer nem como seguir daqui para frente. Preciso fazer escolhas e não quero errar. Vejo Tereza equivocada e iludida com o trabalho e não quero fazer isso comigo. Mas se já fiz uma vez, talvez eu possa fazer outra. Hoje eu trouxe algumas ideias de empresas em que eu

gostaria de trabalhar. Mas quando cruzei com Tereza no corredor, alguma coisa me chamou a atenção e eu cheguei aqui e estou falando sem parar até agora, já acho que as empresas que selecionei talvez não sejam bem o que eu quero. Mas como eu posso saber o que quero se isso parece oscilar de quando em vez?”

IDEIAS CENTRAIS

- O trabalho é uma atividade capaz de proporcionar prazer e realização.
- O trabalho é um meio de dar vazão às pulsões de maneira socialmente aceita e que gere crescimento, evolução e realização.
- O trabalho tem um papel também de reparação.
- Utilizar o trabalho como forma de desviar as pulsões sexuais e agressivas em busca de satisfação é uma forma de sublimação.
- À semelhança da sublimação, a reparação também depende estreitamente do contexto social como meio de fornecer direções e de canalizar os esforços empreendidos.
- O trabalho favorece o reconhecimento de um ser pelo outro e a obtenção de recursos para que possa construir sua história e atender as próprias necessidades.
- O trabalho ao mesmo tempo em que constitui o homem como ser individual, o constitui como cidadão.
- Com o crescimento dos casos de sofrimento psíquico no trabalho, com os grandes índices de insatisfação, aqueles que não encontram outra solução a não ser manter-se no emprego, acabam utilizando outra atividade como meio de sublimação ou reparação das pulsões ou adoecem.
- O poder perdido com a demissão está associado à perda da fertilidade.
- Há um intenso sentimento de fracasso quando, por motivo de demissão ou aposentadoria, todo o poder se perde.
- A pessoa deixa de ser capaz de procriar e passa a sentir-se impotente, incapaz, infértil.

FILME:

Bagdad café

Direção: Percy Adlon

Revela uma clara transformação na vida das personagens, que superaram adversidades por meio do trabalho e da convivência. Elas descobrem que as perdas podem oferecer a verdadeira liberdade para a fruição integral da vida, em toda a sua plenitude.

MÚSICAS:

Música de trabalho

Composição: Legião Urbana

Aponeta reflexões de um cidadão sobre o significado do trabalho em sua vida.

Trabalho

Composição: Os padrões

Revela a alienação, consequência das dificuldades da vida, e indica o trabalho como solução.

POESIAS:

*“(...)Por que fiz eu dos sonhos
A minha única vida?”*

Autor: Fernando Pessoa

*“(...)Temos, todos que vivemos,
Uma vida que é vivida
E outra vida que é pensada,
E a única vida que temos
É essa que é dividida
Entre a verdadeira e a errada.(...)”*

Autor: Fernando Pessoa



9. SEDUÇÃO: ENTRE O TRABALHO E A CASA

Tereza tinha dificuldade de usar sua feminilidade no trabalho. Impunha-se pelo poder, competia com os outros homens demonstrando ser tão ou mais capaz do que eles em atributos tipicamente masculinos. Na verdade, essa foi a maneira que ela encontrou para lidar com uma realidade hostil em que é preciso bater e matar para não morrer. Tenho observado que apesar de hoje haver mais espaço para as mulheres nas empresas, este precisa ser conquistado com muita luta e competência e são poucas as mulheres que conseguem chegar lá como Tereza. O preço é alto e envolve muitas renúncias. Tereza precisava se fortalecer para suportar a dor de reconhecer o que vinha fazendo com sua vida e carreira para então poder desenhar novos caminhos. Eu tinha convicção que, por mais difícil que fosse para ela, mais cedo ou mais tarde seus sentimentos viriam à tona e proporcionariam a condição para a mudança necessária. Seu questionamento no final da sessão parecia um indício de que havia uma fresta na janela de sua casa interna, começando a ser aberta.

Sílvia vivia um grande conflito e descobrira-se viciada no trabalho. Se o processo começou como meio de suportar a solidão, tornou-se muito mais do que isso. Pensei que talvez ela tivesse encontrado uma maneira de se proteger de uma realidade repleta de separações que precisava ser enfrentada.

Cheguei à sala de reunião alguns minutos antes do horário da sessão e me deparei com Maria Lúcia. Fazia tempo que ela não aparecia, parte em razão de um tratamento de saúde, parte em função do

inventário do marido. Fiquei feliz em revê-la. Logo chegaram os outros, um a um. Primeiro Fred, depois Paulo César, Henrique, Kleber, Sílvia, João, Tereza, Carmen e Aníbal.

– Alguns de vocês já me conhecem, não sei se estão lembrados, mas participei de um Grupo de Conversa faz uns três meses. Meu nome é Maria Lúcia e quero contar em quais circunstâncias minha demissão ocorreu há nove meses.

Todos se acomodaram, impressionados pelo tom da fala de Maria Lúcia. Ela prosseguiu:

– Sempre trabalhei com logística. Eu morava em uma cidade no interior do Paraná, sou engenheira de produção, assim como era meu marido, que trabalhava como diretor de engenharia. Mudamos para lá quando ele foi contratado pela empresa “BLM Products Overseas”. A proposta era interessante, nós queríamos uma vida mais tranquila e tínhamos acabado de descobrir que eu estava grávida. Tivemos nosso primeiro filho, Bruno; depois de três anos veio Laura. Quando ela estava com dois anos surgiu uma vaga na BLM e decidi participar do processo seletivo. Fui contratada seis anos depois de meu marido. Enfim, vivemos dois anos ótimos, um excelente padrão de vida, minhas responsabilidades na empresa aumentando, a empresa em expansão. Passei a realizar muitas viagens pela América Latina com o objetivo de visitar as fábricas de diversas regiões. Andei pelos subúrbios da maioria dos países latino-americanos. Conheci cidades decadentes. As fábricas se localizavam em municípios pobres, com mão de obra barata e pessoas carentes. Mais um ano se passou, a carga de trabalho pesava. Fui fazer um check-up, o médico descobriu que eu havia contraído uma doença, uma tuberculose cardíaca rara. Fiquei uma semana afastada fazendo exames. Eu e meu marido decidimos tirar um final de semana para passear no litoral do Paraná com as crianças. Era uma viagem rápida, estávamos felizes por passar um tempo juntos nos divertindo. O sábado e o domingo foram ótimos. Quando voltávamos para nossa cidade, na segunda pela manhã, meu

marido pediu que eu dirigisse. De repente ele desmaiou. Parei o carro para ver o que tinha acontecido. Ele não respirava. Fiz respiração boca a boca e massagem cardíaca enquanto o resgate chegava. De nada adiantou, ele teve um infarto fulminante aos 40 anos. Foi a pior semana da minha vida. Voltei ao trabalho depois de dez dias e em menos de um mês do falecimento dele recebo a notícia da minha demissão. Fiquei transtornada. Com dois filhos pequenos, em uma cidade longe de tudo. Não sabia o que fazer. Voltei para São Paulo e fui morar perto da casa da minha mãe. Eram tantos os acontecimentos que não me dei conta do que a empresa tinha feito. Apenas depois de seis meses percebi que eles não poderiam ter me demitido porque eu havia contraído a tuberculose nas viagens pela empresa. Tenho desejo de entrar com um processo, mas sei como a justiça brasileira é lenta. Além disso, preciso de referências do ex-empregador para me reempregar. Fui aconselhada a aguardar até que tenha um novo trabalho. O que quero dizer com tudo isso é que a empresa foi completamente omissa, cruel, perversa e todos os outros nomes de baixo calão que conhecemos.

Maria Lúcia estava emocionada e tentava dizer aos outros sobre a patologia da empresa em que ela trabalhara. Ela continuou:

– Alguém aqui acha essa empresa justa? Será que alguém poderia me explicar o que foi que aconteceu? Custou a acreditar que fui traída e violentada por uma empresa a qual me dediquei durante três anos e meu marido, durante nove longos anos! Quando meu trabalho interessava para a companhia, havia um jogo de sedução: os bônus, os incentivos, as avaliações maravilhosas. Quando por algum motivo deixei de ser interessante apareceu toda a sujeira escondida debaixo do tapete. Por algum tempo fiquei sem entender a razão de minha demissão. Eu só tinha bons resultados até o episódio do falecimento de meu marido. Pensei em todos os motivos, em tudo que poderia ter acarretado algum desconforto, qualquer coisa que justificasse o ingrato evento da demissão. Achei que o problema

fosse comigo, senti culpa por não ter conseguido me manter na empresa. E sabem o que eu descobri depois de meses? Que fui demitida por ter contraído a tal da tuberculose cardíaca e que o momento foi o melhor possível para a empresa porque eu realmente não tinha cabeça para associar alhos com bugalhos. Meu chefe entrou em conluio com a diretora de RH e com o médico do exame demissional por orientação do chefe dele, que me queria fora da empresa. Espero que o processo judicial impeça essa falta de caráter na condução dos negócios e na relação com as pessoas.

Todos olhavam consternados. Tereza estava quieta. Fred se manifestou:

– Pura sacanagem! Eu já vi muita coisa nas empresas por onde passei, mas essa sua experiência foi realmente muita sacanagem! Pelo menos eu sei que dessa empresa eu não devo passar nem perto...

Carmen retrucou, amigavelmente:

– E por acaso, Fred, você acha que essa é a única? A empresa em que passei metade da minha vida revelou ser de uma crueldade surpreendente. Vivi uma demissão cruel. E começo a pensar que a maioria das empresas é assim.

– A empresa ou os chefes? – perguntou João.

Kleber engoliu em seco como alguém que demonstrava ter sido conivente com algum ato de selvageria organizacional.

– Ainda deve existir uma boa porção de empresas ótimas para se trabalhar! – exclamou Fred.

– Sabe que eu estava pesquisando aquele ranking das cem melhores empresas para se trabalhar, acho que vou investir nessa lista – afirmou Henrique.

– E se eu lhe disser que a BLM faz parte das cem melhores há oito anos? Você vai continuar acreditando nessa lista? – perguntou Maria Lúcia, compartilhando sua desilusão.

– Não acredito. A BLM faz parte mesmo dessa lista? Como? – Henrique estava desconcertado.

– É muito simples, são os funcionários que preenchem os questionários de satisfação em relação ao modo da empresa tratá-los. O que você diria de uma empresa que oferece um salário compatível com o do mercado, creche e Ensino Fundamental para os filhos dos funcionários, transporte fretado para os moradores das cidades vizinhas, cursos e treinamentos como medidas de investimento no funcionário, seguro-saúde, telefone celular, bônus bimestrais, programas sociais de alfabetização para operários analfabetos ou semialfabetizados e para a comunidade local, campanhas de vacinação em parceria com a prefeitura do município e incentivo à prática esportiva, oferecendo até patrocínio aos funcionários dedicados aos esportes? Parece o céu, não é? Nunca acreditei tanto naquele ditado que diz: “quem vê cara não vê coração” – disse Maria Lúcia.

– A última empresa em que trabalhei também faz parte dessa lista das cem melhores – disse Jorge. – Como eu era presidente, sei de algumas coisas do tipo “parece, mas não é”.

– Você pode contar? – perguntou Carmen.

– A empresa aparece para o mercado, por exemplo, como um modelo ideal a ser seguido, pregando a igualdade de direitos entre as pessoas. Mas nos bastidores ela tem como premissa não contratar certas minorias por preconceito – falava Jorge.

– Como assim? Como eles fazem isso? – perguntou Henrique, perplexo.

– Os anúncios de recrutamento não podem ser seletivos, por isso todos os interessados enviam seus currículos. Na seleção, obviamente, eles escolhiam aqueles que não pertenciam aos grupos indesejados. Há sempre uma explicação plausível para a rejeição da pessoa, como: “você está superdimensionado para a posição”, “não é o perfil que estamos procurando” ou “eles preferiram alguém que estava mais alinhado com as expectativas da empresa”, tudo muito genérico. E isso indica que, na verdade, nunca vamos saber por que de fato não fomos os escolhidos. O mesmo acontece quando somos

demitidos ou aposentados prematuramente, como no meu caso – explicou Jorge.

– A empresa de onde saí também faz parte da lista, mas não consigo me lembrar de nada tão sujo quanto o que vocês têm dito – falou Sílvia.

– Eu tive que ordenar a demissão de um funcionário excelente para não sujar a imagem de um dos diretores da empresa diante dos demais colaboradores – disse Kleber.

– O que aconteceu? – perguntou Carmen.

– Esse diretor estava desviando a verba de um projeto para outro que ele julgava de maior importância, mas que não teve aprovação de mais recursos pelo conselho. Um funcionário descobriu sem querer e me contou. Levei o caso para o presidente das regionais, que era o chefe direto do tal diretor. A gente começou a organizar a saída do diretor, mas em pouquíssimo tempo veio uma ordem da matriz, direto para mim, solicitando que eu ordenasse a demissão do funcionário em caráter irrevogável. Eu não acreditei quando recebi aquele telefonema. Mal pude argumentar. Liguei para o presidente da regional e ele disse que o diretor tinha alguém na matriz que queria o homem lá, talvez até fazendo o desvio da verba, vai saber. E fui obrigado a fazer um teatro e inverter toda a situação para justificar a saída do funcionário. Ele foi um bode expiatório – respondeu Kleber. – Isso faz parte do trabalho.

– Você não ficou se sentindo culpado? – perguntou Carmen, imediatamente.

– Na verdade, não. Segui ordens. O que eu poderia ter feito? Se não fosse ele seria eu o demitido! – rebateu Kleber.

– Mas isso não é ético – afirmou Carmen.

– Não? – perguntou Kleber.

Tereza decide participar:

– A empresa onde eu trabalhava é bem melhor do que essas todas que vocês estão dizendo. Tudo muito claro e transparente, os

funcionários felizes, um excelente lugar para trabalhar. Fui demitida por que eu já tinha crescido demais e não havia possibilidade de mais uma promoção. Achei que meu processo demissional foi superético.

Fiz uma intervenção:

– Eu estava aqui ouvindo vocês falarem e me lembrei de um profissional que atendi. Ele é um bom exemplo do que se passa com as pessoas dentro das empresas. Onde ele trabalhava os jogos políticos eram intensos e as relações de trabalho, superficiais. As pessoas precisavam estar sempre em alerta para que um não puxasse o tapete do outro. Isso acontece em grande parte das empresas e esse profissional não foi o primeiro e nem será o último a me perguntar sobre o que é e o que não é ético. Ele narrou um episódio no qual estava envolvido e me contou a atitude que estava pensando em tomar. Quando terminou de falar, perguntou: “Isso é ético?” A realidade corporativa, por vezes, transmite valores ambíguos e mascarados em que o profissional não sabe mais o que é e o que não é ético. Perde a referência do certo e do errado! Perde-se de seus valores como pessoa e identifica-se com os valores distorcidos da corporação. O jogo se delineia assim: “se todos fazem, então deve ser certo e ético”; o critério estatístico passa a ser o critério de normalidade.

– Esse homem também não sabia que tinha uma casa interna, não é? – perguntou Henrique. – Como eu também não sabia alguns meses atrás.

– Ele até sabia da casa interna, mas havia se perdido dela, estava tão distante e ficou por tanto tempo afastado que nem se lembrava do nome da rua e da cor da parede – comentei ludicamente.

– Então acho que esse aí estava pior do que eu! – Henrique exclamou e sorriu, brincalhão.

– Não é nem uma questão de melhor ou pior, ele estava de fato tão distante dele mesmo que sequer sabia do que realmente gostava e o que realmente queira para sua vida. Assim como na guerra, por ordem de terceiros e em nome de uma boa causa, cometemos

Ética significa modo de ser, caráter. Significa o que é bom para o indivíduo e para a sociedade, e seu estudo contribui para estabelecer a natureza de deveres no relacionamento indivíduo-sociedade.

Define-se **Moral** como um conjunto de normas, princípios, preceitos, costumes, valores que norteiam o comportamento do indivíduo no seu grupo social. Moral e ética não devem ser confundidos: enquanto a moral é normativa, a ética é teórica e busca explicar e justificar os costumes de uma determinada sociedade, bem como fornecer subsídios para a solução de seus dilemas mais comuns. Porém, deve-se deixar claro que etimologicamente “ética” e “moral” são expressões sinônimas, sendo a primeira de origem grega, enquanto a segunda é sua tradução para o latim. A ética também não deve ser confundida com a lei, embora com certa frequência a lei tenha como base princípios éticos. Tanto a ética quanto a moral indicam um tipo de comportamento propriamente humano que não é natural. O homem não nasce com ele como se fosse um instinto, mas é adquirido ou conquistado por hábito. Portanto, ética e moral, pela própria etimologia, dizem respeito a uma realidade humana que é construída histórica e socialmente a partir das relações coletivas dos seres humanos nas sociedades onde nascem e vivem.

crueldades abomináveis que autorizam a saída da água armazenada na caixa d’água interna. E na verdade os homens é que criam os sistemas e as políticas. Numa hora como essa, elas, ao contrário de cumprirem os preceitos do contrato social e servirem à maioria, acabam sendo usadas em benefício próprio ou de alguns; isso é que é perversão. E quando estamos dentro da empresa fazemos isso também, somos alienados e alienantes. Alienamos, iludimos e, quando nos sentimos ameaçados ou desconfortáveis, tiramos quem atrapalha da nossa frente.

– Eu concordo. Por acaso algum de vocês vai ser hipócrita e dizer que manteve na equipe alguém que representava uma ameaça ou atrapalhava? Para mim sempre foi assim: criou problema uma vez, eu conversei; na segunda, está fora – expressou-se Fred, impondo seu vozeirão.

– Em uma das pesquisas que fiz achei estranho o resultado apontando que 60% dos presidentes não tinham dificuldades para preparar seus sucessores. Fui investigar os motivos desse resultado

Perversão. S. f. 1. Tudo o que é contrário às leis da natureza e da vida moral.
2. Anomalia; corrupção.

e descobri que de fato eles indicam o sucessor, mas não o preparam porque temem que, durante o processo, um possível sucessor em treinamento possa tomar seu lugar. Eles disseram que só preparam pessoas que estão bem abaixo deles na hierarquia e vão demorar até sucedê-los. É dessa maneira que defendem seu território. Isso me remete aos documentários sobre a vida dos leões. O macho novato, vindo de outras bandas, enfrenta o macho dominante daquela região; derrota-o, expulsa-o de seu território e mata todos os filhotes do inimigo para garantir que futuramente não tenha opositores descendentes do antigo líder. Será que não fazemos isso na empresa também?

Todos se entreolharam com uma mistura de desconfiança e ironia.

– Penso que existe um grande desconforto generalizado nas empresas. – afirmou João.

– O que são as empresas senão as pessoas que as dirigem? – refletia Carmen, como se enxergasse a miséria humana.

– Claro que são as pessoas! – respondeu Tereza, exclamando superioridade. – E até por isso gosto tanto da empresa em que eu trabalhava. Lá eu me sentia parte do comando. Era como se a empresa fosse minha.

– É justamente essa noção, de que são as pessoas dentro da empresa que constroem as regras e valores daquela comunidade e que atuam de modo mais ou menos ético, que ilustra a questão dos líderes serem ao mesmo tempo alienantes e alienados. Eles são alienantes porque criam as condições necessárias para que outras pessoas ali se alienem e são alienados porque acreditam nas próprias condições criadas. Com a globalização, essa condição do ser humano dentro da empresa aumentou ainda mais – comentei.

– Mas a globalização é uma maravilha! Sem contar que é um fenômeno inevitável e cada vez mais forte – manifestou-se Tereza.

– A globalização favorece a ilusão de que os executivos são importantes e detentores de grande poder, do qual muitas vezes abusam para manter sua posição. Quando tudo cessa por ocasião da demissão ou da aposentadoria, muitos conseguem perceber o quanto estavam alienados e submetidos à ideologia dominante. É nesse momento que precisam “interiorizar as relações” e resgatar o contato consigo, para que possam restaurar os projetos pessoais e buscar novos caminhos – expus.

– Não acho que a globalização seja um problema. E acho meio esquisito essa coisa de que tudo vem à tona só quando a pessoa é demitida. – afirmou Tereza.

– Não é o problema. O que ela disse é que a globalização cria situações que favorecem o desenvolvimento de relações mais complicadas. E sobre as descobertas acontecerem depois da demissão, é simples: como em qualquer relacionamento que se desfaz, quando você se distancia da pessoa que ama ou amava, começa a perceber aquela relação e aquela pessoa de outra maneira – falou Jorge. Fiz uma intervenção:

– As minhas pesquisas demonstram que vivemos em um contexto no qual os mercados estão cada vez mais “encolhidos” e a competição entre as empresas é mais acirrada, os aumentos de custos não são repassados aos preços dos produtos e as empresas, para manter suas margens de lucro, promovem a busca intensiva de produtividade. Para ganhar mercado, elas crescem por meio de processos de compra de concorrentes e realizam fusões e incorporações de diferentes culturas e negócios, atingindo diretamente as relações dos empregados entre si e com seus empregadores. A dinâmica dos mercados obriga as empresas e seus dirigentes a promoverem mudanças e reestruturações em curto espaço de tempo. Realizam demissões de seus colaboradores com maior frequência e

após ciclos cada vez mais curtos de trabalho. O empregador rompe o vínculo ideal de fidelidade e lealdade. A relação de dependência e subordinação aumenta. Instaura-se o medo da perda da segurança oferecida pela relação de emprego. Sobrevêm frustrações mais constantes e angústias com relação ao presente, aparentemente sem alternativas, e ao futuro, absolutamente imprevisível. Esse cenário pede a revisão das expectativas. O contexto cada vez mais agressivo de relações comerciais provoca crescentes dificuldades nas relações interpessoais e das pessoas com as instituições da qual fazem parte. E a alienação torna-se um mecanismo comum do ser humano para aguentar viver nessa realidade. Como foi o caso do executivo que nem sabia mais onde era sua casa interna.

Nossa sessão chegava ao fim. Era véspera de feriado e ainda naquele dia eu atenderia Paulo César e Aníbal.

Tive tempo para tomar um lanche e responder a alguns e-mails. Na hora marcada, Paulo César foi até minha sala para sua sessão individual. Ele enfrentava sua segunda demissão. A primeira tinha acontecido havia mais de dois anos, e depois de um longo período em processo comigo decidiu procurar outro emprego. Conforme seu desejo, tornou-se presidente de uma companhia pequena. Para ele, essa era uma etapa intermediária que usaria a fim de preparar-se para projetos mais ambiciosos. Depois de dois anos na função, ele voltou para mim. Sentia uma angústia muito grande, estava deprimido, redefinindo sua vida afetiva, num processo de romper com o passado, romper com a mulher que não queria ter filhos. Ao mesmo tempo, sentia-se impedido a romper as amarras com o mundo corporativo porque, depois de montar a empresa, fazê-la funcionar e solucionar os mais diversos problemas, passou a ser manipulado pelos três acionistas que não permitiam que o negócio evoluísse. Paulo César chegou a pensar que eles montaram a empresa só para justificar perdas e para desviar o dinheiro das outras empresas. Começava a perceber que algumas coisas não dependiam só dele, mesmo que tivesse competência, experiência e

recursos para fazer o negócio funcionar. Se os acionistas não quisessem e não permitissem, o negócio não sairia do lugar. O sentimento de tristeza era intenso. De alguma maneira, Paulo César perdeu a ilusão de que podia tudo. Perdia a ilusão de que a competência, o conhecimento e a experiência resolvem os problemas das empresas. Na verdade, descobria que são mais as questões pessoais, de relacionamento, de interação, de interesse e o jogo de poder que promovem o caminhar das empresas. A empresa progrediu de maneira interessante e o mercado o reconheceu como profissional referência no assunto. Paulo César se ofereceu para vendê-la, mas os acionistas não concordaram. Então, a alternativa que lhe restou foi encerrar as atividades da empresa e ir embora; matar a criança que gerou. A tristeza era muito grande, o sentimento de perda, enorme, e ao mesmo tempo sentia culpa e duvidava de suas reais capacidades.

– Estive pensando... Sempre fiz tudo o que me foi solicitado, sempre fui alvo do desejo dos outros. Fui o primeiro aluno do ginásio, do colégio, da faculdade de engenharia, do MBA. Estou entre os preferidos dos principais *headhunters* do mercado. Na multinacional em que trabalhava eu era chamado de *high potential* e *top talent*. Casei-me aos 24 anos porque era desejo da minha namorada. Depois de três anos na multinacional fui expatriado para a Inglaterra onde, além de trabalhar, fiz mais um curso de pós-graduação. Eu só queria ser feliz! Quando fui demitido pela primeira vez me senti mal, sozinho, inseguro. Minha mulher não entendia e ficava me dizendo o que eu precisava fazer para continuar a ter sucesso; meus pais e meus amigos concordavam com ela. Arrumei outra posição no mercado, segui mais uma vez tudo o que me diziam e olha só no que deu. Agora, além de ter saído da empresa, quero sair do meu casamento. Estou cansado. Parece que não há o que eu faça que baste. Existe sempre alguém solicitando algo a mais. Preciso recomeçar, mas me sinto sem forças. Tenho vontade de me trancar na minha casa interna e ficar sozinho por um tempo, sem outras pessoas me dizendo o que

fazer. Estou farto de ter todo mundo interferindo em minha vida. Já tentei do jeito deles, acredito que agora devo descobrir qual é o meu jeito. Sabe o que descobri? Que fui usado. Presidi a pequena empresa desde o começo como se fosse minha e agora percebi como fui ingênuo e tolo. Fui dispensado porque a empresa precisava fechar, mas tenho certeza que fui o escolhido para a posição porque sabiam que eu seria uma marionete nas mãos deles. Como fui estúpido! Não percebi toda a politicagem. Muitos episódios passaram a fazer sentido. Talvez agora eu esteja começando a descobrir quem sou. E durante todos esses anos, penso que também fui uma marionete nas mãos de minha mulher. É muito difícil de admitir, mas é verdade. Estou cansado desses jogos, da hipocrisia, quero sumir. Eu acho que esse é um dos motivos pelos quais as lagartas constroem seus casulos: para descansar e depois se tornarem borboletas. Mas no momento só consigo pensar em querer um casulo e nem sei se um dia vou sair mudado.

Mais do que de costume, Paulo César ajeitava e alisava o bigode enquanto falava. Talvez o gesto representasse sua crescente necessidade de contato consigo.

Paulo César quase não tinha exposto suas ideias no grupo. No entanto, pelo seu discurso dava para notar como conseguiu absorver os assuntos tratados. Também tornou-se evidente sua necessidade em compartilhar sentimentos e pensamentos. Em geral, ele mantinha-se extremamente contido e polido também nas sessões individuais. Contudo, já havia algum tempo que ele andava menos participativo no grupo e um pouco mais espontâneo nas sessões individuais. Porém isso não significava distância do seu processo de busca por uma condição mais alinhada com seu verdadeiro Eu, muito pelo contrário.

Logo em seguida, chegou Aníbal. Ele atuou nas maiores empresas do Brasil, foi demitido e, ao sair do trabalho, teve a impressão de que tudo correria como das outras vezes. Acreditou que, buscando contato com os principais *headhunters* do mercado, saberia de posições para executivos com o perfil como o dele. E como sempre foi um bom

candidato, achava que em pouco tempo encontraria trabalho. Ele estava havia mais de um ano sem ocupação e se negava terminantemente a procurar maneiras alternativas de inserção no mercado. Pensava apenas em emprego. Essa era a segunda vez que Aníbal era demitido e vinha realizar o processo de transição comigo. Da primeira ele teve uma experiência muito dolorosa, perdeu uma importante posição em uma das maiores empresas do país. Foi muito difícil superar o impacto da demissão. Mas, em pouco tempo, conseguiu uma nova posição executiva. Foi chamado por uma grande empresa hoteleira. Passou rapidamente pelo processo sem aprofundar suas reflexões e sem olhar para si mesmo, sem se dar conta de que estava alienado, tentando atender o desejo do outro, na expectativa do “sucesso” de ocupar o lugar do poder e sem vivenciar a perda, a falta (a abstinência). A situação parecia repetir-se; Aníbal tinha a promessa de seu chefe de que seria seu substituto, mas, em vez de ser promovido, foi demitido. Continuava vice, não assumiu o papel de presidente (do pai). Dessa vez, em razão da demora em encontrar outro lugar onde pudesse continuar a repetir, tinha a oportunidade de mudar seu destino.

– Falta alguma coisa que eu não sei bem o que é, não tem estrutura, não tem perspectiva, não tem desafio. Falta turma, eu não tenho a minha turma. Quero retornar à vida corporativa. Quero um emprego, afinal sou um profissional diferenciado, fiz universidade no exterior, falo três idiomas. Como é possível um profissional como eu ficar sem emprego? Estou entediado. Desde que eu saí do grupo estou com dor de cabeça, até já tomei remédio, mas ainda não passou. Acho que você mexeu com a minha cabeça, tocou em assuntos ou em pontos, ou em alguma coisa, que fez sentido para mim e aí minha cabeça começou a doer. Você sabe que eu ainda telefono todos os dias para minha ex-secretária. Eu me ocupo, arrumo problemas para resolver, como os de saúde do meu pai e a pensão da minha mãe, mas nada disso é suficiente para diminuir essa experiência de vazio, de falta. E não é falta de ocupação, porque ocupação eu

tenho muita além dos esportes; sei que posso ler, estudar. Há coisas que quero fazer, eu quero iniciar um curso de mergulho; estou livre para escolher essas coisas. Mas eu não estou fazendo nada e não vou buscar o que quero, isso não serve. Preciso ter emprego e já não sei se vou encontrar. Eu nasci para ser empregado!

Ele me parecia entediado, desconfortável e se referia à falta de sentido que essa situação trazia. Precisava se ocupar com algo de que se orgulhasse e o fizesse se sentir importante e pertencente a um grupo. Parecia ter dificuldade em estar só e de ser boa companhia para si mesmo. Passamos a falar sobre o significado do trabalho para ele e por que nada, nenhuma outra atividade que viesse a desenvolver, mesmo aquela de procurar um novo trabalho, lhe parecia interessante. O rosto afogueado e uma expressão de dor ficaram evidentes. Apareciam então, por detrás do executivo que discutia os assuntos quase sem emoção, o homem em sofrimento, a dor, o desamparo, a experiência e consciência de estar e ser só. Parecia que só se ele estivesse trabalhando e recebendo o que pagavam pelo seu trabalho poderia perceber que tinha algum valor: o valor que o mercado de trabalho e a comunidade atribuíam ao que ele fazia. Na medida em que ele ficava excluído do grupo, excluído da comunidade, mantinha-se sem inserção na cultura, ficava isolado. Esse isolamento, esse não pertencer ao grupo dos homens ativos que realizam, produzem e trazem resultados provocavam-lhe muita dor, muita solidão, um vazio, um buraco e o sentimento de menos-valia. Aníbal procurava ocupar-se o tempo todo. Excitadíssimo, estudava, preparava o currículo, fazia ginástica, praticava esportes, fazia diversas coisas simultaneamente. Perguntei se ele não se dava a oportunidade de relaxar e ele me disse que não podia relaxar porque tinha medo de ficar vagabundo, de gostar, de não querer fazer nada. O medo de entrar em contato com sua realidade interna e de se descobrir infértil, o medo de perder o poder, o status, o domínio e o controle o impedia de parar e refletir. Até porque a sociedade em que vivemos desqualifica e desvaloriza a

pessoa que não tem emprego e supervaloriza todas as formas de poder e controle. O medo de perder a fertilidade, associada ao ter dinheiro, o medo de não poder ser mais o provedor, não conseguir obter recursos financeiros do seu trabalho, interditava a realização de novas experiências e a busca de novas formas de satisfação profissional e pessoal e promovia o repetir em lugar do elaborar. Penso que para Aníbal não bastava saber que tinha recursos financeiros, que podia sobreviver sem trabalhar e se dedicar a outros afazeres. Ele precisava ter uma atividade que o remunerasse, e bem, porque remuneração é sinônimo, sinal e consequência da fertilidade. Apenas homens férteis têm remuneração e têm recompensa, e ele acreditava que a remuneração e o poder só podiam advir de uma experiência de trabalho dentro da empresa. Pensava que só sendo empregado teria aquilo de que tanto sentia falta. Ele não percebia que o homem nasceu para ser livre e independente, dono de seu próprio nariz e que precisava apropriar-se de seu próprio destino.

Tanto Paulo César quanto Aníbal, em diferentes intensidades, não queriam mexer no “capital”. Investiram e decidiram o destino de milhares de dólares nas empresas em que trabalharam e não conseguiam pensar em como e onde investir seu “capital”; menos ainda, decidir estruturar negócio próprio ou atuar de modo independente como pessoa jurídica, consultor, gestor interino. Falavam da incerteza quanto ao retorno e do medo do futuro, e não percebiam que os ciclos de atuação nas empresas são cada vez mais curtos e instáveis. Temiam apropriar-se da própria vida e destino e almejavam alguém que os conduzisse (chefe), dissesse o que fazer (metas) e os premiasse (bônus) quando fizessem bem. Pareciam habituados à relação infantil de submissão. Ficavam sem voz própria, sem pensar. Aníbal negava a realidade e se achava muito maior do que de fato era. Paulo César ficava ambivalente e não conseguia caminhar.

IDEIAS CENTRAIS

- *A realidade corporativa, por vezes, transmite valores ambíguos e mascarados. A pessoa não sabe mais o que é e o que não é ético. Identifica-se com os valores distorcidos da corporação.*
- *Assim como na guerra, por ordem de terceiros e em nome de uma boa causa, cometemos crueldades abomináveis.*
- *Os homens criam os sistemas e as políticas. Estas, às vezes, ao contrário de cumprirem os preceitos do contrato social e servirem à maioria, acabam sendo usadas em benefício próprio ou de alguns – isso se chama perversão.*
- *Muitas vezes, dentro da empresa atuamos de maneira perversa, somos alienados e alienantes.*
- *Alienamos, iludimos, e, quando nos sentimos ameaçados ou desconfortáveis, eliminamos aquele que nos atrapalha.*
- *Com a globalização essa condição do ser humano dentro da empresa aumentou ainda mais.*
- *A globalização cria situações que favoreceram o desenvolvimento de relações mais complexas.*
- *A separação gera o sentimento de exclusão, o ódio, o desejo de atacar quem consideram responsável por seu sofrimento e o consequente medo da retaliação à sua capacidade de trabalhar e possibilidade de recolocação.*

FILMES:**Um sonho de liberdade**

Direção: Frank Darabont

O filme conta a história de um banqueiro condenado à pena de prisão perpétua. É possível fazer um paralelo entre a realidade de uma prisão e a realidade de uma empresa. Os valores nesse mundo à parte podem ser totalmente diferentes dos valores individuais. É possível prender uma pessoa fisicamente, mas sua mente pode permanecer livre.

Wall Street, poder e cobiça

Direção: Oliver Stone

Permite uma reflexão sobre a necessidade de existir ética em todas as áreas da vida.

MÚSICAS:**Um tempo que passou**

Composição: Chico Buarque

Permite uma reflexão sobre como utilizar o próprio tempo.

Minha alma

Composição: Marcelo Yuka

Reflexão sobre os limites que protegem e separam o fora e o dentro.

POESIA:

*“(...) És feliz porque és assim,
 Todo o nada que és é teu.
 Eu vejo-me e estou sem mim,
 Conheço-me e não sou eu.”*

Autor: Fernando Pessoa



10. A INDEPENDÊNCIA: UMA NOVA EQUAÇÃO

No encontro seguinte o grupo teve início com uma colocação a respeito dos esportes e dos atletas. Um dos executivos mencionava sua indignação com relação ao aumento da quantidade de atletas lesionados por excesso de treinamento e de esforço muscular. Nesse dia discutimos profundamente a associação entre o que acontece com os atletas da atualidade e o que acontece aos executivos nas empresas.

Acompanhamos constantemente os casos de lesões nas articulações, nos ligamentos e tantas outras que acometem os atletas do Brasil e do mundo. A sociedade do espetáculo criou a necessidade de usar os corpos dos esportistas além do limite. Se a palavra de ordem é vencer uma competição – e evidentemente, em geral, há muito dinheiro, jogos políticos e de poder por trás disso –, é preciso impor ao atleta estímulos e pressões para que chegue ao seu limite e lá permaneça. Isso significa viver no tênue limiar entre a saúde e a doença. O pretexto muitas vezes refere-se ao fato de o atleta ter uma vida curta no esporte à semelhança das modelos que, depois de certa idade, precisam mudar de atividade profissional. O tempo é curto porque o corpo envelhece, perde potência e desempenho. Sendo assim, os profissionais entendem que é preciso explorar toda sua capacidade enquanto há tempo. E realmente o fazem, transformam seres humanos em máquinas de velocidade na pista ou na água, nos gramados do futebol e onde mais se faça necessário. Toda máquina apresenta defeitos e avarias até chegar o dia de “aposentá-la”.

O caso dos executivos na contemporaneidade em muito se parece com o dos atletas. Sob o pretexto de atingir resultados, as empresas exigem do profissional um desempenho que muitas vezes o mantém na fronteira, no limite, na posição em que pode extrair dele o máximo enquanto há tempo. E os profissionais se submetem às regras do jogo em busca das promessas de bônus, poder e status. Da mesma maneira que uma articulação se fere quando exposta à pressão excessiva, ou um ligamento se rompe quando o corpo executa um movimento diferente, com ou sem impacto, mais ou menos torcido, a mente também se machuca quando submetida a um excesso de pressão externa e/ou interna. Muitas vezes o corpo ou a mente do atleta dão sinais de que ele está próximo de seu limite, que pode levá-los em consideração ou não e esperar pelo que irá acontecer. No caso dos executivos vale o mesmo: muitas vezes o corpo os alerta, mostra-se fatigado, exige descanso e a mente também oferece sinais claros como esquecimento, falta de concentração, confusão etc. Afinal, falamos de uma mesma máquina, composta por corpo e mente e que precisa de tudo funcionando para poder gerar resultados.

Os crescentes casos de afastamento de executivos do trabalho e de atletas do esporte em decorrência de sofrimento psíquico ou físico devem servir como impulso para que a sociedade reveja as condições de trabalho a que estão submetidos os profissionais da atualidade. O que existe na realidade é um sofrimento só; costume dizer que nunca é apenas físico ou apenas psíquico.

Ainda cabe mencionar que se um atleta pode despedir-se do esporte na juventude e atuar como técnico, treinador, comentarista, consultor, montar escolas de esportes entre outros, por que será que os executivos ainda receiam tanto em partir para atividades desvinculadas das empresas, ou seja, como consultores, em conselhos administrativos, montando negócios, franquias, tornando-se professores, entre outros? Se considerarmos que é uma questão cultural, não estaria mais do que na hora de rever valores?

Um dos executivos disse no grupo que questões culturais levam muito mais do que décadas para serem mudadas. Surgiu a dúvida: o que pode ser feito então diante dos acontecimentos? Para esclarecê-la farei um apanhado geral sobre o que foi visto até o momento e sobre o destino de Paulo César, Aníbal, Carmen, Fred, Felipe e todos os demais personagens que nos acompanharam até aqui.

O homem vive experiências intensas e paradoxais na tentativa permanente de construir a interface entre seu mundo interno e a realidade externa, entre suas pulsões e desejos e o social que as interdita ou redireciona. Dessa maneira pode-se dizer que a civilização demanda a repressão das pulsões sexuais e destrutivas e, por meio do contrato social, estabelece as convenções para a vida em sociedade, institui o Estado e constitui o ser humano como cidadão.

O trabalho é uma experiência em que o homem pode investir suas pulsões sexuais e agressivas e construir uma relação saudável e produtiva com o social. Para que isso seja possível, o meio em que o trabalho será realizado precisa prover a segurança e a continência que permitam a construção de uma história na qual a pessoa se reconheça e tenha as referências de que necessita para seu desenvolvimento. No mundo contemporâneo, com o desenvolvimento das democracias e do capitalismo, a relação das organizações empresariais com o colaborador é regida por contratos de trabalho que dão a ele o estatuto de profissional, promovendo as condições de continência e espaço para a autorrealização e ascensão socioeconômica. Entretanto, na atualidade o contrato social e os contratos de trabalho têm sofrido mudanças constantes para atender as exigências da globalização e do desenvolvimento tecnológico necessários para prover a redução de custos e garantir competitividade e produtividade.

A globalização e o desenvolvimento tecnológico demandam estratégias de marketing e de mídia que estimulam a sociedade de consumo e incrementam a cultura da imagem, do espetáculo e do narcisismo, supervalorizando a exterioridade em detrimento da

interioridade: um círculo vicioso que culmina em novas transformações desses contratos e geram o mal-estar nas organizações. Este se evidencia pela mudança constante das regras que regem as relações entre o profissional e o mundo corporativo.

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

Torna-se mais difícil obter satisfação e realização por meio do trabalho. Este passa a gerar sofrimento e promover alienação ou resignação. A sociedade e o mundo corporativo nela incluídos têm se constituído como organizações patogênicas onde prevalecem as relações assimétricas de servidão em que a pessoa aliena seu pensamento e, portanto, sua liberdade, à ideologia dominante. O profissional estabelece uma relação simbiótica com o projeto corporativo, abandona seu projeto pessoal e se distancia de si mesmo. A pessoa fica submetida a discursos teóricos e ideológicos que não condizem com as práticas vigentes. Passa a fazer uso de discursos estereotipados e vazios e as relações tornam-se cada vez mais superficiais, efêmeras e, por vezes, cruéis.

Nessa realidade, as separações são realizadas de forma arbitrária, unilateral e violenta. A demissão ou a aposentadoria excluem o profissional do mundo corporativo e criam condições para que o mesmo reviva as experiências do desmame primordial.

O mundo corporativo, da maneira com está estruturado, incentivando o narcisismo, o culto à imagem, a voracidade e os desejos de sucesso e poder, favorece o crescimento das pressões internas e externas ao ser humano. Se, por um lado, no início desse processo, a competição e a busca por melhores remunerações e reconhecimento eram fatores que incentivavam e proporcionavam prazer aos envolvidos, por outro, a constante pressão para manter e superar a si mesmo e aos outros tornou-se motivo para insatisfação, desgaste, estresse, excesso de preocupação, doenças e sofrimento. Em outras palavras, aquilo que era uma fonte de prazer e realização passa a ser fonte de angústia e desprazer.

No caso da aposentadoria, a condição da pessoa é mais complexa, porque além de ser excluído da empresa, o executivo é excluído da vida corporativa como um todo, muitas vezes prematuramente. Com o fenômeno da “juniorização” das posições, os cargos executivos têm sido entregues com frequência a profissionais cada vez mais jovens, que possuem inúmeros títulos, porém pouca experiência. Esse fenômeno evidencia a desvalorização da maturidade e da experiência. Isso se torna claro por dois fatores: primeiro porque o plano de previdência privada das empresas estabelece, em geral, o fim da carreira executiva aos 55 anos, e segundo porque a gestão dos negócios vem sendo feita por processos e projetos, cuja atuação está preestabelecida e independe da pessoa que o realiza. O profissional aposentado precisa, necessariamente, reescrever sua história para resgatar a esperança em um futuro em que possa encontrar outro tipo de atividade, investir sua energia e afeto e construir um novo “vir a ser”, que lhe restitua um lugar no meio em que vive e a cidadania perdida.

Nos casos apresentados é possível observar que as separações dos executivos das empresas em que trabalhavam tiveram evoluções distintas. Henrique se sentia perdido em meio a muitas informações e palpites. Dizia que desejava empreender negócio próprio, e, no

meu entender, tinha talento e recursos financeiros para tanto. Porém, quando surgia uma entrevista ou uma oportunidade concreta de emprego, entrava em ansiedade e sonhava com a possibilidade de ser o escolhido. Cada vez que participava de um processo de seleção, tinha as esperanças renovadas, mas o fato de não ser o escolhido trazia de volta à sua mente a experiência da demissão, da exclusão, do fracasso. Além disso, deixava para trás seu projeto de independência e voltava a ansiar por um emprego igual ao anterior.

Esse é um movimento muito frequente, o que evidencia ao mesmo tempo a tentativa de independência e de se constituir como profissional autônomo e o desejo de manter a dependência e submissão numa relação assimétrica.

Henrique desenvolveu uma das ideias, construiu o plano de negócios e foi investigar o mercado. Parecia retomar a direção de sua vida. Paralelamente, participava de vários processos de seleção e foi escolhido para dirigir a empresa de Curitiba. Além de implementar seu próprio negócio, que se constituiu em um empreendimento de fato, sentia que precisava, ainda, viver nova experiência como executivo. Embora tivesse boas reservas financeiras, a pressão da esposa e do sogro o estimulava a providenciar rapidamente o novo emprego. Na verdade, ele ainda não estava seguro de que poderia ser chefe de si mesmo.

Aceitou a proposta, transferiu-se sozinho e temporariamente para o sul, contrariando as expectativas da esposa, e escolheu um ex-colaborador e amigo para responder pelo negócio recém-iniciado. No caso de Henrique, houve a necessidade de construir uma etapa intermediária em que ele pudesse atuar como presidente da empresa e iniciar seu próprio negócio. Isso, por um lado, pode ser extremamente salutar e pavimentar a estrada para sua autonomia, por outro, revelar a sua dificuldade em realizar efetivamente a separação.

Carmen voltou para a Argentina, foi morar nas proximidades de Buenos Aires e iniciou nova carreira em uma universidade onde passou

a atuar como coordenadora de projetos e cursos para jovens empreendedores. Se, por um lado, a empresa estabeleceu com Carmen uma relação de superproteção, cuidando inclusive da casa onde morava, por outro, construiu seu desenvolvimento na direção em que a própria empresa desejava e a submeteu a regras e processos conforme sua conveniência. Prometeu a ela, como em uma religião, a felicidade e a vida eterna, mas, para manter seu poder e se adaptar às novas demandas, rompeu sem pudor com os valores e princípios acordados, deixando aquela que a construiu órfã, desamparada e desiludida.

Mesmo o mais saudável dos humanos pode, nesses casos, sucumbir a processos de desorientação e recorrer a defesas maníacas até se recompor. No caso de Carmen, a separação foi traumática e a ruptura do contrato por parte da empresa, arbitrária e inconsequente, gerou tamanha indignação e decepção que a levaram a optar por permanecer fora do mundo corporativo. Procurou uma atividade profissional em que pudesse atuar de maneira independente e que lhe permitisse ajudar jovens profissionais a não sucumbir aos assédios do mundo corporativo e a se constituir em empreendedores, realizando, dessa forma, um novo contrato com a comunidade em que estão inseridos. Assim, resgatou suas vocações e interesses, o contato consigo e com seu próprio projeto.

Paulo César fez comparações e listas de prós e contras. Ele parecia querer decidir os negócios usando apenas a razão. Sempre esteve dividido entre a *start up* e a multinacional; entre ser simples e fazer as coisas de seu jeito e ser sofisticado, presidente de empresa e poderoso. Embora soubesse o preço que se paga para ser executivo de uma multinacional global, sentia-se atraído e desejoso de repetir a experiência, mas tinha medo. Sabia que deveria abrir mão de seu pensar para atender o desejo do outro. Paulo César sabia também o preço que se paga para fazer um *start up*, para começar um negócio do nada e fazê-lo forte e rentável, mas temia não ser capaz. O trabalho é árduo

e o terreno, inseguro. O conflito era interno, e não externo: ser ele mesmo e construir seu caminho ou ser o personagem idealizado e desejado pelos pais. Paulo César lembrava com clareza as dificuldades que os pais tiveram para criá-lo e às irmãs. Lembrava do sacrifício feito para que ele estudasse nas melhores escolas. Lembrava da promessa que fez a si mesmo de “nunca passar por aquilo outra vez”.

Depois de longo período de ambivalência e sofrimento, Paulo César optou por adquirir a empresa. Optou por arriscar-se e aproximar-se de si mesmo, além de consolidar novo vínculo afetivo. No entanto, é importante acompanhar a evolução do caso para assegurar que ele não regreda ao estágio anterior diante das dificuldades e tentações que possam surgir.

Felipe permaneceu no mundo corporativo mesmo recém-aposentado. Pôde receber as verbas rescisórias e construir novo contrato com a empresa, de modo mais independente, numa relação mais simétrica de prestação de serviço. Está livre para iniciar uma nova narrativa.

Aníbal se reuniu comigo por dezoito meses consecutivos, tentou se expor ao mercado com cuidado e sempre muito constrangido com sua situação. Queria uma posição que envolvesse prestígio e poder em uma grande empresa ou se dedicaria à prática de esportes. Ele desprezava as poucas oportunidades que surgiam considerando-as pequenas para sua experiência e talento. Quando estava quase sem esperança de realizar seu projeto, foi chamado por uma grande empresa para a posição de vice-presidente. Embora mais uma vez vice e consciente de que se tratava de empresa de risco, onde historicamente nenhum executivo permanecia por mais de um ano, ficou seduzido com a proposta. Sentiu-se novamente desafiado e voltou a sorrir, entusiasmado e inebriado com a oportunidade.

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

Aníbal voltou a mim em busca de ajuda. Por um lado assustado e inseguro, em vias de deprimir, e por outro, evitando contato com a dor da exclusão. Continuou com a ideia fixa de que nasceu para ser empregado. Suas chances de encontrar novo emprego no mundo corporativo reduziam-se à medida que o tempo passava. Depois de mais alguns meses, com a ajuda de amigos, encontrou novo emprego similar ao último. Em menos de sessenta dias no cargo, foi mais uma vez demitido e voltou a mim. Ele sempre tinha explicações muito objetivas e plausíveis para suas demissões e jamais admitiu qualquer participação nelas. Continua obstinado à procura de novo emprego.

Fred estava preso à esposa (ou ao casamento) que não conseguia deixar, da mesma maneira que estava preso à organização, poder e status, que não podia abandonar para iniciar nova vida. Ele ficava amarrado ao passado, sem poder caminhar em direção à sua autonomia. Sentia-se fracassado, com ódio pelos seus 54 anos, fato que o ameaçava. Simultaneamente, dizia que estava muito viril, vivendo sua sexualidade de modo intenso, mesmo com os hormônios em baixa. Ele buscava um trabalho que tivesse importância e significado, do qual se orgulhasse e que trouxesse, além de recursos financeiros, a vivência da posição que ocupara anteriormente, do crescimento e poder que tinha, de ser querido e incluído na sociedade. A dor da exclusão e a falta de um trabalho que lhe desse significado eram fontes de angústia. Suas pulsões se voltavam contra ele num processo destrutivo, colocando em risco sua saúde psíquica e, consequentemente, sua saúde física.

Fred ainda continuou em busca de emprego, entretanto, começou a esboçar o desejo de atuar como autônomo. Com alguma frequência, lembra-se de que é um profissional liberal (médico) e de que já optou pela separação em outras ocasiões.

Jorge era um executivo experiente que foi precocemente aposentado aos 55 anos. No começo do processo, assustou-se ao se deparar com uma realidade inesperada. Percebeu rapidamente que estava alienado na empresa e pôde avaliar o que fez dos últimos anos em que foi

presidente. Com a ajuda de sua esposa teve a tranquilidade que precisava para rever sua vida e carreira e tentar conciliar projetos. Se por um lado tinha como plano acompanhar a esposa, que também estava prestes a se aposentar, por outro, desejava uma atividade que o remunerasse, até porque precisava arcar com muitas despesas, incluindo as pensões de seus filhos e ex-mulheres.

Ao mesmo tempo em que disponibilizava seu currículo ao mercado e buscava novo emprego, optou por analisar outras oportunidades alinhadas ao seu perfil, às suas necessidades e ao seu novo plano de vida. Ele continuou por três meses vivendo entre Caxias do Sul e São Paulo. Assim que saiu a aposentadoria de Tina, mudaram para São Paulo com a expectativa de permanecerem na cidade apenas até o final de seu processo de transição. Jorge continuou estudando a possibilidade de se associar a amigos e adquirir uma revendedora de automóveis em uma cidade do Paraná.

Tereza, uma mulher inteligente, imponente e voraz, tinha uma necessidade crescente de se sobressair e conquistar seu lugar onde quer que fosse. Por vezes, a maneira que encontrava para se impor e se defender era contrariar e racionalizar. Tereza não reconhecia conscientemente a separação. E para evitar a sensação de perda e a percepção do que estava faltando, estabeleceu relações compulsivas com diferentes objetos. Sentiu-se extremamente inclinada a aceitar a proposta do antigo empregador para atuar como consultora. No entanto, como as negociações não evoluíram, acabou por aceitar uma proposta do principal concorrente que a procurou insistentemente durante meses.

Kleber foi demitido aos 58 anos e dificilmente encontraria novo emprego. Por algum tempo, insistiu nessa questão e não aceitava as imposições da realidade. Admitia que eu o alertava quanto às suas reais possibilidades, porém dizia que precisava ver para crer. Por alguns meses enviou currículos, fez contatos e se disponibilizou no mercado de trabalho. Não obteve retorno e, a partir daí, começou a olhar a

situação por outro ângulo. Certa tarde resolveu ir ao centro da cidade. “Eu queria fazer um passeio diferente, escolhi o centro e peguei o metrô. Você não imagina como me senti livre ao caminhar pela estação entre pessoas comuns. Acabei me divertindo como há tempos não fazia e encontrei no centro diversas propagandas de cursos. Isso me inspirou a estudar mais sobre a bolsa de valores e os investimentos.”

Depois desse passeio, Kleber de fato fez alguns cursos promovidos pela bolsa sobre investimentos. Gostou tanto da experiência que resolveu estruturar uma consultoria para ajudar a administrar investimentos de pessoas que não queriam submeter seus recursos aos bancos. Encontrou enfim uma nova equação em que pôde atuar com mais liberdade e autonomia.

Sílvia era uma profissional bem-sucedida que carregava a culpa por uma sequência de separações que começaram no âmbito pessoal e culminaram no profissional. A separação dos filhos que saíram de casa para estudar fora e a distância do marido levaram-na a ocupar o espaço que deixaram com o trabalho. Por ocasião de sua demissão tudo calou-se, o vazio em sua vida tomou grandes proporções e ela se viu obrigada a rever sua trajetória.

Ao deparar-se consigo e com sua própria solidão, Sílvia se deprimiu. Ao contrário do início de seu processo, em que pensava em buscar novo emprego, mas não sabia exatamente em quais empresas queria trabalhar, a depressão deu a ela a possibilidade de adiar as decisões. Com a ajuda de medicamentos e acompanhamento psicológico seu quadro se amenizou, ela deu continuidade ao processo de transição e pôde aproveitá-lo para definir os caminhos a seguir. Fez uma longa reflexão sobre a importância do trabalho em sua vida e, depois de sete meses, voltou ao mercado, novamente como empregada, porém consciente do sentido de sua atividade e de seu posicionamento dentro da empresa.

Maria Lúcia não conseguiu retornar ao mundo corporativo. Seu espírito empreendedor e sua decepção com a empresa foram

definitivos para que ela tomasse outro rumo. Estabeleceu-se em São Paulo, perto da casa de seus pais, que a ajudaram a cuidar das crianças. Passou a trabalhar por projetos, de maneira independente, estabelecendo parcerias mais saudáveis. Ainda espera consolidar sua posição no mercado para poder questionar livremente seu antigo empregador.

João, um rapaz sensível, ágil e perspicaz, foi demitido da posição de vice-presidente, porém ainda era jovem e acreditava que, antes de partir para qualquer outra forma de trabalho, ainda precisava viver experiências como empregado. Desejava ser CEO de uma grande multinacional. Em três meses encontrou emprego, novamente como vice-presidente, porém em uma empresa maior e mais bem posicionada no mercado.

Nos casos apresentados, portanto, observamos:

- ⇒ o anseio por obter outra posição executiva igual à anterior;
- ⇒ reações de aversão ao retorno à carreira executiva;
- ⇒ sonho de retomar os projetos pessoais que foram abandonados ao longo da vida;
- ⇒ ambivalência (os profissionais ficam divididos, vorazes, querendo fazer tudo ao mesmo tempo);
- ⇒ adoecimento e impossibilidade de voltar a trabalhar;
- ⇒ anseio por se reencontrar e voltar para a vida corporativa, com a esperança de construir relações mais saudáveis com o trabalho na empresa.

Diante da realidade, em razão do aumento do número de afastamentos de profissionais ocasionados por distúrbios emocionais e das despesas com a saúde física e psíquica dos colaboradores, percebo que as empresas e seus principais gestores têm manifestado a preocupação em construir, preventivamente, um ambiente mais saudável. Esse movimento, entretanto, tem sido realizado com a oferta de atividades

de entretenimento dentro da própria empresa (como coral, teatro, oficinas), atividades físicas (academias, aulas diversas, jogos cooperativos), serviços de voluntariado e integração (creches, assistências diversas à comunidade), que na verdade ao invés de gerar mais saúde psíquica para o trabalhador têm contribuído para que este permaneça mais tempo dentro da empresa, impedindo que ele se dedique ao seu próprio projeto e que utilize o trabalho como uma via para reparação e sublimação, ou seja, como via de prazer e realização. Com isso, a empresa trata, uma vez mais, de modo superficial, concreto e externo, questões que dizem respeito às necessidades e conflitos internos da pessoa. Esse cenário tende a se agravar favorecendo a emergência de soluções mágicas e idealizadas que mantêm a pessoa num ciclo vicioso, alienada ou resignada.

Enfim, o trabalho, antes um dos destinos das pulsões, fonte de satisfação, realização e prazer, passa a gerar sofrimento, dor e doença. Ainda está em tempo de revermos todas as questões envolvidas nas situações de trabalho para tentarmos resgatar sua função primordial, que certamente provocará reflexos na sociedade como um todo. Paralelamente, a conscientização de que o trabalho nas empresas tem se tornado fonte de sofrimento cada vez maior e de que algo precisa ser feito renova as esperanças de que se inicie um novo tempo e de que as convenções e normas contidas nos contratos que regem as relações do profissional com o mundo corporativo sejam revistas e deem lugar a um novo pacto.

Retomamos a dúvida: o que pode ser feito diante dos acontecimentos?

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

A empresa precisa construir um ambiente em que a diversidade e os projetos individuais dos colaboradores sejam efetivamente respeitados e valorizados. O chefe deve pavimentar a estrada por onde seu colaborador vai andar e facilitar e permitir a separação quando ela se fizer necessária. É preciso diminuir os processos de manipulação e sedução, estabelecer relações mais verdadeiras e consistentes, enfatizar cooperação e confiança, estimular a construção de projeto pessoal e reduzir a competição e a deslealdade. Uma vez que a empresa não tem mais condições de construir um projeto próprio, pois precisa trabalhar por empreitada e mudar a todo o momento, é importante que a pessoa tenha como referência seu próprio projeto, que lhe dará segurança e permitirá que se aproprie de sua vida e carreira, tornando-se saudável e autônoma, dona de seu pensar e, portanto, de sua liberdade. Isso tudo significa que todas as pessoas envolvidas no mundo corporativo precisam entender a necessidade de mudança e fazer o que for possível para colaborar, seja mudando sua própria conduta pessoal e profissional, seja criando e estabelecendo novos contratos de trabalho com os colaboradores.

De toda forma, enquanto as mudanças na cultura das organizações levam tempo para se efetivarem, cada colaborador pode fazer sua parte para conseguir transitar com mais autonomia no mundo corporativo. As mudanças rápidas e efetivas devem partir das pessoas.

O primeiro passo para se tornar dono da própria vida é adquirir confiança em si mesmo. Para isso é preciso se conhecer e tomar consciência das próprias capacidades. É necessário compreender e enxergar que você não é a empresa. Por mais que haja uma demanda por profissionais identificados com a empresa em que trabalham, essa identificação pode ser saudável e afirmar sua independência, em vez de se constituir como alienação e gerar dependência. Ou seja, você precisa se enxergar separado de seu trabalho. Você não é o próprio trabalho, embora se realize e tenha prazer por meio dele ou sofra e tenha desprazer.

Além de adotar essa postura diante da situação, para que se sinta realmente livre, é preciso ter um projeto próprio. Transformar seu plano individual no plano A e ter sua atuação na empresa como o plano B. Há alguns anos muito se falava na construção de um plano B como medida de precaução em casos de demissão e aposentadoria. O B era considerado o plano secundário, que garantiria um pouco de segurança caso o trabalho convencional viesse a faltar. Ainda que haja sedução e tentativas de iludir para que você acredite que seu trabalho é excelente, atualmente é preciso considerar que o emprego convencional poderá faltar uma hora ou outra e que o plano da empresa é diferente do seu plano profissional. Sabemos que as relações são cada vez mais desprovidas de vínculos e que o trabalhador é tratado como uma mercadoria que se usa e se dispensa quando necessário. Por isso, é preciso entender que seu plano enquanto pessoa e profissional é mais importante e deve vir à frente de seu plano na empresa.

Um plano A deve ser executável e garantir alguma segurança e desprendimento. Para tanto, você deve se preparar para andar com as próprias pernas; fazer reservas financeiras e se apropriar de sua história e de sua voz para construir seu destino. É importante construir vínculos consistentes com as pessoas, com os demais profissionais, independentemente das empresas em que atuem, pois conhecer pessoas e ser respeitado pelo que se é facilita sua constituição profissional. Da mesma maneira, buscar o aval e o apoio de sua família permite unir mais forças para enfrentar a realidade. Algumas características devem ser trabalhadas para garantir sua sobrevivência enquanto profissional livre no mercado, como aprender a lidar com o inusitado, com a instabilidade e com o desequilíbrio, e entender que são competências como essas que vão garantir sua sustentação e seu sucesso. Assim, a empresa deve ser entendida como um meio para se alcançar o plano A, não como um fim em si mesma.

Caro leitor, há muito se fala em superar limites e ir além de suas capacidades. Como no caso dos atletas e executivos relatado no início

deste capítulo, superar limites significa ultrapassar o limiar entre o saudável e o doente. Tenha muito cuidado com exigências dessa natureza e com o desejo propagado pela cultura do espetáculo, de estar sempre à frente e fazer cada vez mais. Lembre-se que cada escolha envolve uma renúncia. Optar por viver no campo de batalhas, travando uma luta entre o que se pode, o que se consegue e o que se deve fazer, forçando limites, sob pressão e desejando chegar sempre um pouco além, tem seu preço e impõe diversas renúncias. Cabe única e exclusivamente a você fazer uma análise cuidadosa dos próprios valores e do preço que deseja pagar para viver de acordo com eles ou para contrariá-los se for o caso. Lembre-se que você pode sempre contar com o auxílio de um profissional especializado para rever sua vida e carreira e definir o caminho a seguir.

Quando atendo os profissionais de modo preventivo na clínica de carreira, tenho como objetivo ajudá-los a enxergar como se dá sua atuação no mundo corporativo e como fazer para adquirir os requisitos necessários para enfrentá-lo de modo mais saudável, garantindo que sobrevivam, quaisquer que sejam as suas escolhas.

NOVA PROPOSTA PARA AS EMPRESAS

1. Estabelecer relações mais simétricas e maduras com seus colaboradores.
2. Evitar infantilizar as relações e subestimar os colaboradores e sua capacidade de perceber os jogos de poder.
3. Reconhecer e valorizar efetivamente as diferenças individuais.
4. Reduzir os processos de manipulação e sedução.
5. Estabelecer relações mais verdadeiras e consistentes em que prevaleçam a confiança e lealdade de todos os envolvidos.
6. Definir regras claras e objetivas que sejam conhecidas e compartilhadas por todos os envolvidos.

7. Desenvolver lideranças saudáveis e capazes de dar e receber feedbacks pontuais e esclarecer quanto às necessidades e expectativas individuais e da empresa.
8. Construir ambiente acolhedor e capaz de considerar e corrigir erros sem que sejam necessárias as punições exemplares como meio de restabelecer o poder.
9. Diminuir o patrulhamento e a crença de que “todos são bandidos até que se prove o contrário”.
10. Atuar como facilitador e orientar os colaboradores em seus processos de transição, separação, busca de novos caminhos, promoções e transferências sem tentar retê-los ou puni-los por seus desejos de crescer e voar.
11. Não exigir exclusividade; considerar que a pessoa precisa e pode tomar conta de seu destino.
12. Desenvolver novas modalidades de contrato de trabalho em que o prestador do serviço tenha mais autonomia e comprometimento. Contratos por *job*, por tempo determinado, contratos de risco com participação nos resultados obtidos.
13. Estabelecer relações de parceria de fato, e não de dominador versus dominado.

NOVA PROPOSTA PARA AS PESSOAS

1. Aprimorar o autoconhecimento, adquirir consciência de suas capacidades e autoconfiança.
2. Apropriar-se de sua história e de sua voz para construir seu destino.
3. Ter um projeto próprio, isto é, um plano A que defina a direção a seguir.
4. Considerar a atuação na empresa como um meio, e não como fim. Este deverá ser o plano B.
5. Preparar-se para andar com as próprias pernas.

6. Fazer reservas financeiras e procurar ter fontes alternativas de renda.
7. Construir vínculos consistentes com as pessoas, independentemente das empresas em que atuem.
8. Buscar o aval e o apoio da família.
9. Aprender a lidar com o inusitado, com a instabilidade e com o desequilíbrio: desenvolver a resiliência.
10. Manter vivo o desejo de aprender e ensinar.
11. Aprimorar a capacidade de comunicação.
12. Ter objetivos claros e ser determinado na construção de seu caminho.
13. Olhar para as situações de modo global, considerar os diversos pontos de vista e manter sua independência.

FILMES:

2001: uma odisséia no espaço

Direção: Stanley Kubrick

Revela o conceito mais elementar de trabalho e a responsabilidade do homem pela sua própria evolução. O trabalho pode ser um ato criativo e de emancipação humana.

Oscar Niemeyer – A vida é um sopro

Direção: Fabiano Maciel

Documentário que mostra o lado criativo e prazeroso do trabalho. O arquiteto Oscar Niemeyer fala de seu trabalho com amor e idealismo, revelando aquela que deveria ser a natureza do trabalho para todos.

Encontro marcado

Direção: Martin Brest

Traz, por um lado, exemplo de jogos de poder, ausência de ética e falta de caráter;

por outro, faz uma reflexão sobre os verdadeiros valores de um homem íntegro e independente.

MÚSICAS:

Trabalho e festa

Composição: Gonzaguinha

Reflete a importância do trabalho e seu papel no psiquismo da pessoa.

Paz interior

Composição: Édson Trindade

Pode ser lida como a percepção de um profissional que deixou de depender da empresa.

POESIA:

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

Autor: Fernando Pessoa



O CAMINHO

APELO AOS JOVENS

Em algumas ocasiões, os executivos que atendo solicitam que eu abra espaço em minha agenda para conversar com seus filhos. Em geral são jovens que estão confusos quanto ao caminho a seguir e às suas experiências dentro de determinadas empresas. Se por um lado existe uma geração assustada com os efeitos das empresas na vida de seus pais, que se fizeram ausentes, irritadiços e, por vezes, doentes, por outro ainda existe a geração que, extremamente voltada ao consumo e à aquisição de bens materiais, deseja galgar posições nas organizações e conquistar o topo da pirâmide de status e poder.

Uma parte dos jovens de hoje está assustada e teme se entregar ao mundo corporativo, outra parte é pretensiosa e acredita ser dotada de muito conhecimento. Às vezes desqualificam as experiências dos outros e consideram que a teoria os fará prescindirem da experiência. Entretanto, mesmo que um jovem seja bem formado e tenha uma educação de base sólida, ele precisa aceitar que não tem experiência. Esta será construída como o tempo e cabe ao jovem aprender com ela. Para isso ele precisa ter coragem de não saber e buscar conhecimento e orientação com quem tem mais experiência, à semelhança da relação mestre-aprendiz. Ou seja, o jovem profissional precisa desenvolver a humildade para se constituir em um bom aprendiz.

A sociedade do espetáculo estimula o consumo e o olhar para tudo o que está do lado de fora das pessoas. É preciso parar de olhar apenas

para fora e passar a olhar para dentro. As respostas estão dentro de cada um. O mercado é uma constante; já os cargos, as posições, as carreiras se modificam com maior frequência ao longo do tempo. Sabemos que não dá para prever o futuro, mas podemos nos desenvolver e crescer o suficiente para conseguirmos nos antecipar às mudanças.

Sabemos também que hoje existem tendências de crescimento do terceiro setor, do número de profissionais liberais, de criação de relações de trabalho com profissionais autônomos e de micro e pequenas empresas prestadoras de serviços. A terceirização de serviços em algumas áreas tem crescido vertiginosamente e indica que as relações de trabalho estão mudando, como também estão se transformando as relações afetivas. Até pouco tempo as famílias jantavam juntas e tinham uma rotina comum. Atualmente, cada um tem seus horários e seus compromissos. Antes existiam intensos sentimentos de posse e submissão financeira, psicológica, emocional etc. Atualmente, os vínculos são mais simétricos, as pessoas estão juntas porque querem e “independem” umas das outras. Estabeleceram-se novas rotinas. E nós não sabemos como serão essas relações no futuro!

Os jovens costumam experimentar a vida de modo mais intenso e passiona! do que as pessoas de mais idade. As primeiras paixões na juventude consistem na idealização do outro. Acreditamos em um relacionamento eterno e enxergamos a pessoa com quem estamos como o reflexo da perfeição, a nossa desejada cara-metade. Acreditamos nas promessas de amor eterno, nos benefícios que a relação oferece e nos promissores planos de futuro. Isso dura até o dia em que um dos dois percebe que existem assimetrias na própria visão da perfeição. O vínculo é rompido e, olhando para o passado, descobrimos como estávamos iludidos. As experiências trazem aprendizado e permitem que se descubra a diferença entre amor e paixão.

De modo geral, os jovens têm fortes convicções e acreditam que podem e vão mudar o mundo. Com o passar dos anos as noções de

finitude, da dimensão do próprio poder e da realidade vão se transformando. Hoje, na maturidade da vida e carreira também acredito que podemos e devemos realizar mudanças, porém não com a intensidade e a dimensão como eu acreditava em minha juventude. Essa convicção na capacidade de realizar transformações, ainda que pequenas, permite que eu continue viva, buscando transmitir minhas descobertas a um número cada vez maior de pessoas com o objetivo de contribuir para fazer do mundo um lugar melhor para as próximas gerações.

Os caminhos para inúmeras descobertas e transformações envolvem investir no autoconhecimento, desenvolver uma visão crítica e ter uma formação que estimule a reflexão. Ainda assim corremos o risco de nos deixar seduzir pela ilusão da perfeição. O mesmo vale para todos os relacionamentos da vida, sejam eles pessoais ou profissionais.

Certa vez uma jovem me questionou: “Então a ilusão é uma coisa ruim?” Eu estaria sendo hipócrita se a fizesse acreditar nisso. Só quem vive a ilusão é capaz de experimentar a desilusão. Se por um lado estar iludido traz grande risco porque nos submete ao outro, seja ele uma pessoa ou uma ideologia, por outro, a sequência ilusão-desilusão pode gerar grande aprendizado e dar à pessoa a possibilidade de adquirir mais autonomia e ter coragem para viver novas ilusões e enfrentar novas desilusões.

Por isso, em sua relação com o trabalho pense sobre o que você quer para sua vida, observe se aquilo que você considera o mais adequado vai ao encontro de seus sentimentos mais íntimos. Não adianta querer namorar a pessoa mais rica que conhece se você não se sente atraído por ela e se vocês têm crenças e valores tão distintos que chegam a ser excludentes. Da mesma maneira, não faz sentido ir trabalhar, por exemplo, numa madeireira clandestina se você é uma ativista ambiental. O que faz a diferença é a capacidade de realizar escolhas conscientes.

Verifique quais são seus valores e crenças antes de escolher onde trabalhar. Pesquise as empresas, veja se elas têm projetos sociais, campanhas ambientais etc. Confira suas percepções. Busque relações mais próximas com as pessoas. Lembre-se que obedecer às ordens não significa se submeter. Tenha claro se prefere um vínculo em que você é seduzido pela empresa e submetido aos desejos e desígnios dela ou um vínculo de igualdade. E vá buscar o que você considera adequado ao seu caso.

Um executivo me perguntou recentemente: “Quando um profissional deve começar a se preparar para a aposentadoria?”

O preparo para a aposentadoria começa com o início da atuação profissional. Este preparo é uma responsabilidade sobre o futuro e é indelegável. Isto é, não dá para entregar seu futuro aos cuidados das empresas. Além disso, suas escolhas não devem ser pautadas pelo dinheiro, status e poder. Estes são consequência de um trabalho bem realizado. Suas escolhas devem estar pautadas em quem você é. Quanto mais elas estiverem alinhadas aos seus interesses e vocações e mais afinidade você tiver com seu trabalho, maiores as chances e as possibilidades de bons retornos.

Enfim, à semelhança do que ocorre com os relacionamentos afetivos, lembre-se de que em sua relação com o trabalho é preciso considerar as diferenças entre o amor e a paixão. Não trabalhe com paixão, pois esta é cega e fugaz. Trabalhe com amor e por amor! Saiba que, ainda que deseje, nenhuma empresa irá suprir todas as suas necessidades de crescimento, desenvolvimento, conhecimento etc. Você terá que prestar atenção aos seus interesses e vocações e procurar outros meios para atendê-los. Ou seja, não dependa apenas do que a empresa pode proporcionar a você! A empresa é mais uma escola que irá prepará-lo para andar sozinho, com as próprias pernas. Chegará um momento em que isso será inevitável e você precisará estar preparado. O homem não nasceu para ser empregado, nasceu para ser livre e dono de seu próprio nariz.

CARTA AO PROFISSIONAL EM PLENO DESENVOLVIMENTO

Esta sessão cabe aos profissionais que estão inseridos no mundo corporativo e que, ao mesmo tempo em que coordenam pessoas mais jovens e em início de carreira, respondem aos profissionais mais seniores. O papel desses chamados “profissionais em pleno desenvolvimento” nas empresas em que atuam é fundamental para ajudar a transformar o modo como o trabalho é realizado atualmente.

Assim como jovens que foram um dia, muitos deles perseguem o sonho de status e poder e caminham nessa direção, submetendo-se aos jogos políticos e à “ética” que o ambiente em que estão inseridos impõe. Por outro lado, existem aqueles que desejam sair do mundo corporativo e não sabem como ou quando fazê-lo; muitos desconhecem o motivo do próprio desejo e tantos outros sequer se permitem sentir ou refletir sobre os rumos de suas vidas e carreiras.

Em certa ocasião, recebi uma carta de um primo querido que viajava a trabalho e gozava uma fase de pleno desenvolvimento profissional.

“Mariá, minha prima querida,

Cá estou em mais uma das intermináveis viagens da minha vida. Estou cansado, já se passaram três horas de voo e ainda não consegui cochilar. Alguns pensamentos me perturbam desde que conversamos na festa de casamento de Ana. Será que você poderia me ensinar mais sobre o caminho a seguir?

Abraço afetuoso do primo!”

Depois de sua solicitação de ajuda, escrevi uma carta resposta. Fiz algumas supressões referentes à atuação pontual dele para poder apresentá-la a vocês leitores:

“Querido primo,

Alegra-me ter estimulado sua reflexão. Espero que as horas de sono perdidas valham a pena!

Lembre-se de que se por um lado a competição e as rivalidades estimulam a ação e a conquista de resultados em favor da empresa e consequentemente geram bônus a cada pessoa envolvida, por outro, a ação conjunta e o somar para multiplicar também podem trazer os mesmos bônus, porém de um modo mais construtivo. Avalie quais são as possibilidades de aprimorar a maneira como você e sua equipe atuam. Questione seus próprios valores e enfrente suas descobertas. Você pode ser um excelente orientador e chefe das pessoas que respondem a você e ajudá-las a pavimentar a estrada por onde irão caminhar. Paralelamente, também pode se deixar preparar pelo vice-presidente regional para poder sucedê-lo quando for o momento.

Agora vamos ao mais importante, o caminho a seguir: é agora que você deve começar a construir seu futuro!

Comece por avaliar por onde você quer andar e aonde você quer chegar. Estabeleça seu projeto pessoal e profissional e faça um balanço anual para evitar perder-se no meio do caminho.

Tenha em mente que as empresas podem mudar a qualquer momento, elas podem ser vendidas, encerradas etc., inclusive esta para a qual você está trabalhando. Lembre-se de que os vínculos que você faz com as pessoas permanecem e serão elas que o ajudarão nos momentos de dificuldade e nas novas buscas. Por isso é essencial que você mantenha e cuide de suas relações com as pessoas. Saiba que não é só ligar nas datas especiais e ser agradável nos encontros formais. Você precisa, principalmente, construir relações de trabalho respeitadas e humanizadas, sustentadas pelo desenvolvimento da capacidade de se colocar no lugar do outro e considerar seus sentimentos e emoções, não para manipulá-los, mas para não passar por cima deles em busca de sucesso e promoção. Você já fez isso uma vez e espero que tenha aprendido com a experiência!

Proteja sua família, tanto a real quanto a simbólica, e estabeleça os limites em sua casa (concreta e abstrata) para conter a invasão da atividade profissional e do mundo corporativo em sua vida. Existem inúmeros casos sobre as consequências desse tipo de abuso. Se você já deixou o trabalho invadir sua privacidade, tente reverter a situação. Se você ainda não permitiu que isso acontecesse, mantenha-se zeloso para que sua intimidade seja preservada.

Comece a se preparar para a aposentadoria e para a independência já. Faça uma reserva financeira que lhe dê fôlego e tranquilidade. Cuide do seu projeto pessoal. Invista na educação continuada para que esteja pronto quando chegar a hora. Tente não se iludir com promessas e ideologias: mantenha firme sua capacidade de ouvir e pensar! Não acredite em soluções fáceis, rápidas e mágicas. Tudo tem seu tempo e seu preço.

Seja correto, idôneo e coerente com seus princípios. Isso é essencial sempre, além de protegê-lo dos sentimentos de culpa por ter se contrariado e se violentado. Proteja-se dos jogos políticos e de relações artificiais ou performáticas. Mantenha-se a uma distância ótima que o permita perceber o que está ocorrendo e agir de maneira coerente, consistente e diplomática.

Procure ampliar o autoconhecimento constantemente. Essa é a condição essencial para a sua evolução e autonomia. Quanto melhor você se conhecer e conhecer seus limites e suas forças, mais autonomia terá e melhores serão suas decisões. O ponto essencial é você poder ser um grande companheiro e conselheiro para si mesmo. Procure ajuda se precisar. Lembre-se de que você pode contar comigo! O trabalho preventivo é importantíssimo. Ele irá poupar você do sentimento de exclusão e abandono quando for demitido ou aposentado.

*Forte abraço,
Mariá”*

MENSAGEM AOS QUASE APOSENTADOS E AOS RECÉM-APOSENTADOS

É bastante comum encontrar profissionais seniores que estavam tão entretidos com as questões da empresa em que trabalhavam que acabam por se distanciar dos projetos e desejos pessoais ou adiar a realização deles à espera de fazê-lo quando se aposentarem. Muitos deles acreditam que a aposentadoria é o tempo de realizar sonhos. No entanto, muitas pessoas morrem antes de se aposentarem de fato. Quem é que decide qual o momento certo? Por que adiamos tanto nossos planos e sonhos?

A maturidade da vida e da carreira exige um balanço sincero de nossa parte. Aonde cheguei? Como cheguei? Aonde poderei chegar ainda e o que devo fazer para tanto? O que deixei para trás e não mais poderei realizar? O que quero realizar de fato a partir desse momento?

É muito comum que outras pessoas deem palpites sobre sua vida. Amigos e familiares questionam suas escolhas e, muitas vezes, ao invés de ajudarem geram mais angústia e desconforto que podem fazê-lo permanecer em eterna dúvida e ficar impedido de agir. Fique atento, portanto, quanto à influência que esses palpites podem exercer. Ouça pelo menos uma vez o seu próprio coração e verifique qual é, para você, o melhor caminho e a melhor ocupação.

Na maturidade você toma consciência do que deixou de fazer e sente necessidade de analisar o que ainda quer e o que é possível ser feito. É comum lamentar-se por não ter cuidado do próprio projeto de vida e carreira. Mas saiba que ainda está em tempo. Nessa fase, nos defrontamos com o fato de que somos pessoas como outras quaisquer e o status e poder desfrutados na empresa não são ou eram nossos, são ou eram da posição que ocupamos ou ocupávamos. Quando o caminho a seguir não foi pensado e preparado, nos defrontamos com o sentimento de desamparo e de solidão. É comum ficar apavorado, com medo de gastar o dinheiro guardado e investido.

Também é compreensível que você sinta medo de investir energia, afeto e recursos financeiros em algo que conheça pouco e não sabe aonde vai dar.

Alguns profissionais que vivem a maturidade tendem a reeditar o passado; isso é saudável desde que a pessoa não fique presa nele. É preciso olhar para trás de maneira mais prática e objetiva, para poder reconhecer, compreender e aceitar a atual situação e desenvolver o novo projeto para os próximos e últimos anos de vida. Caso você já esteja aposentado, essa consciência ajuda a desenvolver o novo projeto de modo mais fácil e prazeroso. Caso você esteja em vias de se aposentar, se tiver essa consciência, for esperto, atento e tiver humildade suficiente, poderá facilitar o processo de separação para si mesmo e para seu empregador. As separações podem e devem ser mais equilibradas e harmoniosas. Fique atento para identificar a sua hora de sair e sinta-se livre para antecipá-la quando for o caso.

Fazer uma separação e se ver sozinho quando nunca esteve de fato separado é muito difícil, mas faz parte da vida de todos os profissionais. Experimente tentar reconhecer se é chegada a hora de passar seu conhecimento e sua posição na empresa para um profissional mais jovem e menos experiente. E compreenda que você vai deixar de ser um executor para tornar-se um mentor, orientador, assessor, conselheiro ou professor.

Não faça *performance*, tentando parecer o que não é. Na aposentadoria o mais importante de tudo é que você assuma sua real condição e não se envergonhe dela. Pense no que você construiu e nos recursos que desenvolveu. Pense que o custo fixo diminuiu, os filhos cresceram e agora você poderá se dedicar aos seus interesses e até realizar aquele sonho que antes era inviável. Mas não tenha pressa. Você está desacostumado ao mundo fora da empresa. É preciso conhecê-lo e avaliá-lo para saber o que e como fazer a partir de agora.

Talvez você tenha pais idosos que vão precisar de ajuda e assistência. Aproveite para cuidar deles, mesmo que não tenham sido tão

bons e generosos como você esperava. Afinal, eles deram a você o que podiam. Aproveite para ajudar os filhos a tomarem uma direção mais saudável na vida e para acolher os netos quando eles vierem, ou curti-los se eles já vieram.

A maturidade é o período em que a pessoa deve trabalhar no seu ritmo e do seu jeito, com pessoas e assuntos de seu interesse. Aproprie-se de sua voz e de seu sonho e tente realizá-lo agora. Não deixe seus medos o paralisarem, não coloque objeções aos seus projetos. Não entenda a aposentadoria como um fim, um viver parado. E não fique parado! O ser humano precisa realizar! A questão nesse momento é definir o trabalho que deseja desenvolver. Essa poderá ser a etapa mais rica e bonita de sua vida se você se deixar vivê-la em sua plenitude!

É uma grande pretensão achar que podemos ignorar nossos próprios interesses e vocações. Deixá-los para depois revela nossa crença de que somos eternos. Na maturidade nos deparamos, de modo bastante intenso, com nossa limitação e nossa finitude. E é apenas quando adquirimos a sabedoria sobre nossa condição finita que percebemos que já deixamos muito tempo se passar e começamos a cuidar de nós mesmos.

COMO PROCURAR AUXÍLIO PROFISSIONAL

Todo aconselhamento profissional requer conhecimento e especialização. Práticas como *mentoring*, *counseling* e *coaching* estão incorporadas à realidade brasileira, e a sutil diferença entre esses conceitos continua a suscitar dúvidas e a engrossar o caldo do desconhecimento quanto às atividades de aconselhamento de carreira, contribuindo para a proliferação de pseudoespecialistas na área.

Você entregaria sua saúde física e mental a um leigo?

Quando se trata de carreira, o diagnóstico, o prognóstico e o tratamento também demandam a atuação de pessoas especializadas,

uma vez que profissionais inexperientes e indevidamente credenciados podem ser tão perigosos quanto a automedicação.

O bom profissional é aquele que ajuda a pessoa sob sua orientação a pensar acerca do desenvolvimento pessoal e profissional, suscitando a reflexão sobre as relações com chefes, pares e subordinados e promovendo o autoconhecimento. Além de conhecer o ser humano e seu funcionamento mental, precisa ter experiência no âmbito corporativo e utilizar sua sensibilidade e bagagem para avaliar os obstáculos que prejudicam o crescimento do orientando. Com sua experiência, está apto a discernir se os entraves são de cunho pessoal, de formação, de relacionamento ou se estão associados à cultura da empresa.

Escolher um profissional para auxiliá-lo requer critérios como verificar credenciais acadêmicas e curriculares e buscar referências no mercado, principalmente com quem já se submeteu à orientação do profissional em questão. É prudente escolher um orientador que não mantenha vínculo com seu empregador, evitando influências na relação e garantindo o sigilo e a conduta ética, imprescindíveis à atividade. Verifique a maturidade e a qualidade da experiência do profissional que irá atendê-lo. Ele precisa ser alguém confiável, que apresente consistência e coerência entre discurso e prática.

O profissional eficiente conhece o mercado e o mecanismo de evolução das carreiras, mas mantém o foco na pessoa que está orientando. Desprendimento, honestidade intelectual e respeito à identidade do outro são predicativos essenciais – daí a necessidade de procurar, com atenção e cuidado, um orientador que desfrute da verdadeira vocação do servir, capaz de promover a evolução de vida e de carreira de seu cliente.

Ações do terapeuta de carreira	Requisitos do bom terapeuta de carreira
Diagnóstico.	Conhecer o ser humano e seu funcionamento mental.
Prognóstico.	Apresentar credenciais acadêmicas e curriculares.
Tratamento.	Referências no mercado, principalmente de quem já se submeteu à orientação desse profissional.
Ajudar a pensar sobre o desenvolvimento pessoal e profissional.	Maturidade e experiência.
Promover autoconhecimento.	Garantir o sigilo e a conduta ética, imprescindíveis à atividade.
Estimular a reflexão sobre as relações com chefes, pares e subordinados.	Apresentar consistência e coerência entre discurso e prática.
Avaliar os obstáculos que prejudicam o crescimento.	Conhecer o mercado e o mecanismo de evolução das carreiras (mas manter o foco na pessoa).
Discernir se os entraves são de cunho pessoal, de formação, de relacionamento ou se estão associados à cultura da empresa.	Desprendimento, honestidade intelectual e respeito à identidade do outro.
Facilitar a construção do novo projeto.	Verdadeira vocação do servir, capaz de promover a evolução de vida e de carreira do cliente.
Pavimentar a estrada por onde o orientando vai caminhar e ajudá-lo a desenhar seu futuro e se apropriar de sua voz.	

REFERÊNCIAS bibliográficas

- AULAGNIER, Piera (1979). *Os destinos do prazer*. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- BIRMAN, Joel (2000). *O mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- DEJOURS, Christophe (1949). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5ª ed. São Paulo: Cortez 1992.
- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth & JAYET, Christian (1949). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- FREUD, Sigmund (1917 [1915]). *Luto e melancolia*. ESB, vol. XIV. Rio de Janeiro: Imago, 1969.
- _____. (1926 [1925]). *Inibições, sintomas e ansiedade*. ESB, vol. XX. Rio de Janeiro: Imago, 1969.
- _____. (1930 [1929]). *O mal-estar na civilização*. ESB, vol. XXI. Rio de Janeiro: Imago, 1969.
- GIULIESE, Mariá (2004). *Desenhando o futuro: transições de vida e carreira*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- HERRIGEL, Eugen. *A arte cavalheiresca do arqueiro zen*. São Paulo: Pensamento, 1997.
- KERNBERG, Otto F. (1998). *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- KLEIN, Melanie 1921-1945. *Amor, culpa e reparação e outros trabalhos*. Obras Completas, Volume I. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- LAPLANCHE, J. & PONTALIS, B. (1967). *Vocabulário da psicanálise*. 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1985.
- MIJOLLA, Alain. (Org.) *Dicionário internacional da psicanálise – 2 volumes*. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

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

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

ÍNDICE REMISSIVO

Alienação 12, 18, 30, 64, 68, 99,
118-120, 128, 129, 183, 195, 206,
216, 217

ansiedade 50, 85, 86, 102-106, 108,
111, 116, 120, 124, 125, 129, 165,
208, 235

Aulagnier, Piera 99, 119, 120, 235

Birman, Joel 235

Compulsão 85

contrato social 25, 26, 28, 41, 60,
192, 201, 205, 236

culpa 12, 28, 29, 84, 85, 96, 123,
156, 162, 167, 174, 188, 196, 213,
229, 235

Defesas maníacas 84, 209

Dejours, Christophe 62, 63, 64, 235

depressão 7, 50, 65, 84-87, 89, 91,
125, 127, 131, 140-142, 148, 213

desamparo 14, 29, 41, 124, 129,
143, 159, 162, 164, 167, 199, 231

desmame 7, 14, 71, 75-79, 81, 82,
85, 86, 89, 90, 106, 109, 141,
159, 207

Ética 192

Freud, Sigmund 45, 235

Kenberg, Otto 60

Klein, Melanie 75, 77, 141, 176

Líbido 25, 26, 41, 176

luto 86, 235

Mania 84, 87, 141, 148

Perversão 192, 201

pulsão 25-27, 34, 41

Recalque 26

reparação 117, 174-177, 182, 215, 235

repressão 25, 27, 54, 205

Síndrome de abstinência 120

síndrome de *burnout* 50, 125, 129

síndrome do pânico 29, 50, 65,
123, 124, 129

sublimação 175-177, 182, 215

Trauma 77

Este livro foi impresso pela
Gráfica RR Donnelley
em papel *offset* 75g.