

MEIA-IDADE, INDIVIDUAÇÃO E ORGANIZAÇÕES¹

Fernando C. Prestes Motta (*in memoriam*)*
Ana Paula Paes de Paula**

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como a crise de meia-idade afeta os indivíduos e as organizações. Para realizar esta análise, partimos da interpretação realizada por Carl Gustav Jung sobre a meia-idade e o processo de individuação. Neste sentido, abordamos os principais conceitos junguianos associados ao fenômeno, enfatizando os arquétipos sombra, *anima*, *animus* e *self*. Em seguida, utilizamos estes conceitos e arquétipos para avaliar como os dilemas da crise de meia-idade e o conflito entre as dimensões masculinas e femininas dos indivíduos afetam a dinâmica organizacional.

ABSTRACT

This article tries to analyze the effect of middle age crisis in the individuals and the organizations. In this direction, we based on interpretation of Carl Gustav Jung about the middle age and the individuation process. In this sense, we analyze the Jung's concepts related to phenomenon emphasizes the shadow, *anima*, *animus* and *self* archetypes. After, we utilize this concepts and archetypes to evaluate as the middle age crisis dilemmas and the conflict between masculine and feminine dimensions of individuals affects the organizational dynamics.

* Prof. EAESP/FGV

** Profa. UFMG

¹ Ficam registrados nossos agradecimentos à Elaine Maria Castro de Paula, psicóloga junguiana, que realizou uma crítica do artigo contribuindo para o seu desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

De vossa paciência, possuireis vossas almas
Lucas 21,19

Executivos e executivas costumam atingir o ápice de suas carreiras na idade madura. Depois de anos de trabalho e sacrifícios pessoais, afinal se alcança o *status* e a estabilidade financeira almejados. No entanto, a recompensadora sensação de “ter chegado lá” nem sempre é duradoura e, em geral, é acompanhada de um intenso questionamento das próprias escolhas e mesmo do sentido da vida, que é típico da crise de meia-idade. Por outro lado, nos dias de hoje, o ambiente competitivo e instável alimenta dúvidas em relação ao conforto desta posição, contribuindo para intensificar ainda mais os conflitos internos.

Assim, a despeito da consolidação de sua posição profissional, os homens tendem a buscar mais desafios e excitação, exibindo uma pungente nostalgia da adolescência e dos impulsos de vida. Mulheres bem sucedidas, por sua vez, tendem a se culpar pelas renúncias realizadas na vida pessoal e pelas posturas mais agressivas que foram necessárias à preservação de seu espaço profissional. Além disso, aquelas que adiaram a maternidade começam a se sentir cada vez mais pressionadas pela cobrança social e pelo “relógio biológico”.

Estes dilemas, que atravessam o ego das pessoas maduras, repercutem inevitavelmente no cotidiano organizacional: os padrões comportamentais associados à crise de meia-idade podem alterar as dinâmicas grupais e gerar conflitos. Em geral, os problemas emocionais causados pela crise de meia-idade são considerados a partir de uma perspectiva individual, tendo sido, sistematicamente, estudados por psicanalistas de diversas vertentes.

Neste artigo, nosso objetivo é partir da interpretação realizada por Carl Gustav Jung sobre a crise de meia-idade para discutir como o fenômeno afeta, também, as organizações. Para Jung, esta crise está diretamente relacionada ao processo de individuação, que, segundo ele, nem todas as pessoas conseguem completar com êxito. Na visão do autor, um processo de individuação bem sucedido resulta em uma psique cada vez mais consciente e capaz de reconciliar opostos em tensão, como por exemplo as características masculinas e femininas. Ao alcançar este equilíbrio, o indivíduo vai de encontro ao “si mesmo”, ao *self*, que é o arquétipo junguiano que simboliza uma personalidade superior, representada pela sacerdotisa, pela mãe-terra, pela deusa da natureza ou do amor para as mulheres e pelo guardião, pelo velho sábio, pelo espírito da natureza para os homens, entre outros inúmeros símbolos.

Na primeira parte do artigo, discutiremos como a crise de meia-idade, as filosofias orientais, o sentido de religiosidade e a alquimia medieval influenciaram a visão junguiana a respeito do processo de individuação. Na segunda parte, demonstraremos como o processo de individuação está relacionado com uma reconciliação dos opostos: a confrontação da Sombra, o apaziguamento de *Anima* e *Animus* e o encontro com o *Self*. Nestas duas primeiras partes, recorreremos, principalmente, às obras de Carl Gustav Jung (1971; 1979; 1990) e de sua discípula Marie Louise Von Franz (1975; 1992) para sistematizar os conceitos e as idéias fundamentais utilizadas neste artigo. Na terceira parte, abordaremos a tensão entre a dinâmica organizacional e o processo de individuação, gerada pelo desequilíbrio de opostos, enfatizando o conflito entre os aspectos masculino e feminino neste contexto. Para finalizar, apresentaremos nossas conclusões, abrindo possibilidades para futuras discussões e pesquisas.

CRISE DE MEIA-IDADE, PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO E SELF

Reconciliar os opostos no seu próprio íntimo foi uma questão que ocupou Carl Gustav Jung durante toda a sua vida. Como estudante, lutava para saber como conciliar sua necessidade pessoal de subjetividade e a objetividade das ciências que o atraíam. Os seus pacientes esquizofrênicos mostraram-lhe o mesmo problema, já que precisavam de seus mitos delirantes, ao mesmo tempo em que buscavam aptidão para se relacionar com o mundo exterior.

Posteriormente, vieram ao seu encontro com Adler e Freud – o introvertido e o extrovertido. Apesar de perceber que ambos estavam certos, Jung também notava que seus pontos de vista entravam em conflito, vendo-se em uma situação na qual parecia necessário adotar uma posição sem privilégio do subjetivo ou do objetivo, da extroversão ou da introversão, do bem ou do mal. O homem e a mulher eram carne e espírito, masculino e feminino, razão e emoção, santos e pecadores. O funcionamento da psique, para Jung, vinha de uma energia que se originava da tensão entre esses opostos.

Por volta do final da Primeira Guerra Mundial, Jung, da mesma forma que outras pessoas criativas, saiu de uma crise de meia-idade, desenvolvendo um sentido de aceitação e propósito. Jung havia começado a pintar e a desenhar e nessa época seus trabalhos tinham se alterado: as imagens de pessoas deram lugar a padrões abstratos, circulares, divididos em quatro ou em algum múltiplo desse número. Mais tarde, Jung descobriu que seus padrões circulares assemelhavam-se muito às mandalas que são utilizadas para meditação no Oriente.

Para Jung, seus desenhos pareciam simbolizar a realização de um novo equilíbrio mental, um equilíbrio entre forças opostas que antes dilaceravam seu psiquismo. O longo caminho para essa nova integração recebeu o nome de processo de individuação e os padrões de mandala expressados passaram a simbolizar um centro psíquico novo, o *Self*, ou si-mesmo. Jung, então, aponta o ego como a parte consciente da psique e o *Self* como a totalidade absoluta da psique, na medida em que representa a integração entre consciente e inconsciente. Segundo Marie Von Franz (1975; 1992), o *Self* significa o centro organizador do qual emana a ação reguladora da psique no sentido do desenvolvimento de uma personalidade mais ampla e amadurecida, um impulso íntimo de crescimento. Este pode ser vislumbrado por meio da interpretação dos sonhos, pois na visão de Jung, se observarmos continuamente os sonhos de um indivíduo, seremos capazes de reconhecer padrões e simbolismos que marcam o seu processo de individuação.

SEGUNDA METADE DA VIDA

O processo de individuação é central na psicologia analítica, isto é, na psicologia de Carl Gustav Jung. Acreditamos que a primeira coisa a ser dita sobre este processo é que ele dificilmente fará muito sentido para aqueles que ainda não atingiram a meia-idade, considerada por Jung como o período que abrange a faixa etária entre os 35 e 40 anos. No passado, os freudianos procuravam não aceitar como pacientes pessoas na meia-idade, ou mais velhos. De um modo geral, o interesse de Freud recaía sobre neuróticos que, na visão de Jung, têm um ego fraco e são, excessivamente, dominados pelo inconsciente.

Os pacientes de Jung, por sua vez, possuíam egos fortes: eram pessoas muito bem adaptadas socialmente, bem sucedidas e com uma notável capacidade intelectual. No entanto, dois terços delas haviam alcançado a meia-idade e, em geral, sofriam de falta de sentido e de propósito em suas vidas. Na visão de Jung, isto é causado pela suas dificuldades de realizar um processo fundamental para a individuação: entrar em contato com as demandas do inconsciente e confrontá-las com as decisões conscientes, procurando escolher a qual destas partes da psique obedecer.

Estabelecer-se no mundo, cortar os vínculos com a infância que nos ligam aos pais, arranjar um parceiro sexual e iniciar uma nova família constituem, para Jung, a tarefa do indivíduo na primeira metade da vida. Em termos junguianos, esta tarefa pode ser simbolizada pela mitologia do herói. Segundo outro discípulo de Jung, Henderson (1992), a função específica deste mito é desenvolver no indivíduo a consciência do ego. Que sucede, porém, quando o herói consolida estas conquistas? Em boa parte dos mitos, o herói é morto ou se sacrifica. Osíris, depois de haver estabelecido seu reino no Egito, é morto: tendo ressurgido, prefere reinar nos Campos Elísios egípcios que voltar à Terra. Jesus Cristo é sacrificado na cruz, sendo transportado, depois de sua ressurreição, a um "reino que não é deste mundo". Para Jung, a morte ou sacrifício dos heróis simboliza a conquista da maturidade, uma forma de renascimento pelo processo de individuação, quando se entra em contato com um "outro mundo", o *Self*.

Para Freud, o ego era a parte mais importante da personalidade, ao contrário de Jung, para quem o ego deveria abrir-se ao contato com o centro organizador da psique (*Self*). É interessante notar que o último capítulo de "Símbolos de Transformação" foi objeto de grande hesitação por parte de Jung. Esse capítulo, intitulado "O Sacrifício", diz respeito à morte do herói. "O Sacrifício" traz a noção de que o homem, talvez, seja uma criatura que necessite retirar parte de seu investimento emocional na procura de objetivos mundanos de poder e de felicidade sexual, em favor de uma meta espiritual para além deste mundo.

É interessante que Freud não aceitasse tal noção, considerando-se que afirmou, quando contava apenas quarenta e um anos, que a excitação sexual já não tinha nenhuma utilidade para ele e que a busca da verdade havia se tornado a grande meta da segunda metade da sua vida. De alguma maneira, esta busca também podia ser considerada espiritual, segundo o pensamento de Jung. Entretanto, para Freud, esta renúncia era uma sublimação, uma substituição do desejo mundano por um ideal, enquanto que para Jung seria uma parte essencial do desenvolvimento da psique humana.

Na visão de Jung, uma certa unilateralidade acompanha as façanhas heróicas da primeira metade da vida. O bem sucedido e atarefado homem de negócios é tão determinado em sua busca de riquezas e poder que não tem tempo para o cultivo de sua vida interior. Já o intelectual, embora seja aparentemente mais introspectivo, pode ficar, da mesma forma, divorciado das fontes de sentimento e emoção.

É justamente quando alguns êxitos são alcançados, isto é, no período da meia-idade, que o homem começa a questionar o significado da vida, indagando-se se não haveria alguma coisa mais para se conquistar. Para Jung, se ele quiser alcançar a serenidade e a harmonia interior, iniciando uma nova fase criativa em sua vida, ele deverá voltar-se para o seu inconsciente, a fim de descobrir as renúncias que, conscientemente, realizou para obter o sucesso, reavaliando algumas escolhas.

Dessa forma, tanto o indivíduo que buscava acirradamente o poder, tanto intelectual como racional, necessita corrigir o seu desenvolvimento, baseado, principalmente, em decisões conscientes, ouvindo o que o seu inconsciente tem a dizer. A maneira de se fazer esta correção consiste em recuperar e procurar compreender as produções espontâneas do inconsciente, tal como elas se expressam nos sonhos, nos devaneios e nas fantasias, nas coincidências (que na terminologia junguiana chama-se sincronicidade) e no simbolismo. Uma das técnicas recomendadas por Jung para isto, para além da interpretação dos sonhos com auxílio terapêutico, é uma forma de meditação chamada imaginação ativa, por meio da qual o indivíduo reflete sobre seus próprios sonhos para tentar captar as mensagens do inconsciente.

INDIVIDUAÇÃO: TAOÍSMO E ALQUIMIA

Como vimos, os pacientes pelos quais Jung mais se interessou eram pessoas desencantadas com as metas de honra, poder, riqueza, fama e mulheres. Na sua

visão, esta frustração era decorrência da falta de consciência da necessidade de dar vazão ao desenvolvimento psíquico em busca da integração ou totalidade. Para ele, tendo alcançado essa meta, a pessoa se via fora do alcance dos envoltórios emocionais violentos, chegando a uma consciência desligada do mundo, uma espécie de preparação para a morte.

A consciência que acompanha a realização dessa nova integração é, em essência, uma atitude de aceitação. O indivíduo pára de violentar sua natureza mais íntima, que está abrigada no inconsciente. O sacrifício de algumas metas mundanas do ego e a aceitação dos sinais emitidos pelo inconsciente, no que se refere a novas ações, significa que o indivíduo reconhece que está trabalhando o desenvolvimento de seu *Self* e atingindo um novo patamar psíquico.

Jung compara este contato com o inconsciente a uma experiência religiosa, na qual o indivíduo "serve ao seu Deus interior". Tal como as pessoas religiosas têm a atitude "servir a Deus" através da inclinação para prestar atenção a tudo que ocorre e aceitar estes acontecimentos, o indivíduo deveria estar alerta ao que o seu inconsciente tenta dizer pela via dos sonhos, dos sintomas neuróticos e da sincronicidade.

Posto que o encontro com o *Self* é uma espécie de experiência religiosa, analisar pessoas na segunda metade da vida, ajudando-as neste encontro, tornou-se para Jung um tipo de jornada espiritual. Durante sua auto-análise, Jung tinha finalmente descoberto o que vinha procurando desde a infância, o seu próprio mito, que dera propósito e valor à sua vida, que incluía valores cristãos, embora não de um cristianismo convencional, e que terminou por resultar em uma missão terapêutica que o ajudou a reconciliar aspectos conflitantes de sua própria natureza.

Jung, então, descobriu no processo de individuação um contato com o seu eu interior que passou a apoiar sua vida e cujo resultado final é a formação de uma personalidade integrada, de uma personalidade plenamente responsável e desenvolvida: o "yang" e o "yin", como os taoístas chamam, o masculino e o feminino equilibrados. Em 1928, o sinólogo Richard Wilhelm, a quem o Ocidente deve também a tradução do *I Ching*, encaminhou a Jung um texto chamado "O Segredo da Flor de Ouro". Trata-se de um material taoísta antiquíssimo que descreve o processo de desenvolvimento da personalidade de um modo que agrada a Jung. Em um determinado momento este livro afirma:

A Flor de Ouro é o Elixir da Vida, (Gin Dan, cujo significado literal é esfera de ouro, pílula de ouro). Todas as transformações da consciência espiritual dependem do coração. Reside aqui uma magia secreta, a qual, apesar de ser perfeitamente exata, é fluida, exigindo uma extrema inteligência e lucidez, assim como um extremo aprofundamento e tranquilidade (JUNG; WILHELM, 1992, p.99).

Mais tarde, Jung encontrou uma confirmação adicional para suas opiniões na alquimia medieval. Antes de Jung, a alquimia costumava ser repudiada e interpretada como uma superstição pré-científica, que produziu uma coleção incompreensível de receitas duvidosas, voltadas para a transformação de metais pouco valiosos em ouro. No entanto, os alquimistas, de modo geral, eram pessoas sérias que empreendiam experimentos de natureza química.

O fato de não haver ainda uma ciência química que explicasse o que se passava nesses experimentos, os levou a buscar analogias entre sua experiência humana e o que viam em laboratório. Para os alquimistas, a combinação de duas substâncias que não chegavam a ser semelhantes recebia o nome de "casamento" e a produção de uma nova substância a partir dessas duas era descrita como "nascimento". Uma das grandes preocupações dos alquimistas era com a perfeição da matéria, tida como análoga à perfeição do homem que seguisse à risca os mandamentos de Deus.

Tendo a ciência avançado no século XVII, tais idéias ficaram insustentáveis e a alquimia dividiu-se em dois ramos: a química e a filosofia da religião. Essa classificação cartesiana substituiu o encontro entre o objetivo e o subjetivo que se passava no laboratório e nos próprios alquimistas. Jung, evidentemente, con-

centrou-se nesse segundo aspecto, considerando a alquimia um processo psíquico que se passa no interior do alquimista. As mudanças e novas combinações químicas, segundo esta visão, são lidas como as mudanças internas da personalidade. Foi essa visão que lhe possibilitou identificar na alquimia a metáfora do processo de individuação. De acordo com Franz (1992), a busca da pedra filosofal pelos alquimistas simboliza esta tentativa de encontro com o *Self*, pois a pedra simboliza uma existência pura tal como é este nosso centro psíquico, que consolidado nos permite analisar com critério as emoções, os sentimentos, as fantasias e o pensamento discursivo do ego consciente.

O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO E SEUS ARQUÉTIPOS

No comentário sobre "O Segredo da Flor de Ouro", Jung descreve como seus pacientes reagiram a conflitos que pareciam insolúveis. Mostra que um conflito aparentemente impossível de se resolver pode ser solucionado pela sua "ultrapassagem": o desenvolvimento de um "novo nível de consciência". Diz Jung que um interesse mais amplo ou mais elevado pode surgir no horizonte do paciente, fazendo com que o insolúvel perca toda sua urgência. Isto não acontece por lógica: o conflito se dissipa no confronto com um anseio vital novo e mais forte.

Um certo grau de renúncia é necessário para alcançar esse novo nível de desenvolvimento psíquico, que é o desprendimento do indivíduo em relação às suas próprias emoções. Neste caso, quando um afeto atormenta e abala uma pessoa, há uma consciência superior que a impede de se identificar com ele. Essa consciência encara o afeto enquanto objeto e é capaz de dizer: "eu sei que sofro".

Jung não nos fornece exemplos daquilo que entende por problema insolúvel. Storr (1973) nos dá um desses exemplos, tirado da prática psicoterapêutica. Na meia-idade, um homem de padrões éticos elevados, que vive com sua mulher um casamento razoavelmente estável, apaixona-se perdidamente por uma jovem: é a mais avassaladora emoção de toda sua vida. Fugir com ela significará violentar seus padrões de justiça, moralidade e lealdade. Permanecer com a família significará violentar a si mesmo. Negar uma coisa ou outra é inútil, já que se conseguisse expulsar a jovem de sua vida, entraria em uma depressão inevitável, passando a agredir a sua família.

Este tipo de situação é bastante comum e, geralmente, é resolvido pela permanência no lar, mantendo-se o homem infeliz, ou pela saída deste, mantendo-o em estado de culpa, isto é, igualmente infeliz. Segundo Franz (1992), é preciso notar que impulso para a individuação pode se manifestar de uma forma velada, oculta em uma paixão arrebatadora que se sente por alguém. Jung acredita que se estiver consciente disto, o homem que enfrenta o problema insolúvel pode ser capaz de se desprender dos dois grupos de emoções, encontrando uma nova saída: o conflito poderá ser resolvido pelo "desenvolvimento de um novo nível de consciência", ou seja, em um nível simbólico.

No caso citado, o homem deveria diferenciar a jovem da imagem que está projetando nela, isto é, perceber a natureza inconsciente da sua paixão avassaladora. Se ele for capaz de ver a jovem tal como ela é, poderá, então, reconhecer a projeção de seus próprios aspectos femininos, ou seja, a imagem que se origina do interior de sua própria psique. Isto posto, estará aberto o caminho para um processo interno de desenvolvimento, que envolve diálogos com figuras arquetípicas. Não é mais a mulher do mundo externo que se apresenta como resposta, como propósito e significado da vida: a significação emocional emerge de seu mundo interno e, assim, põe-se em movimento o processo de individuação.

Entretanto, nem todas as pessoas podem percorrê-lo. Na juventude, as paixões podem ser fortes demais para que o conflito seja contido e uma solução

unilateral talvez seja a única resposta. Todavia, Jung estava, principalmente, interessado em pacientes de meia-idade em processo de individuação e pessoas robustas no plano psíquico, capazes de sofrer o conflito e conter as emoções dissonantes: somente quando alguém consegue tolerar os opostos em seu íntimo poderá alcançar uma solução simbólica.

Para Jung, as dificuldades nas relações interpessoais são, geralmente, atribuíveis aos "mundos interiores" dos envolvidos: as imagens desse mundo interior são projetadas em outras pessoas e criam dificuldades. É por essa razão que a tarefa principal de qualquer espécie de análise consiste em identificar estas imagens e descobrir algum meio de lidar com elas. É por esta razão que a maioria das análises que se propõem a lidar com o inconsciente, sejam elas freudianas ou junguianas, estão muito mais preocupadas com as soluções simbólicas, que ocorrem no interior da própria psique, do que com as ações dos pacientes no mundo externo.

Geralmente essas soluções simbólicas exigem um alto grau de desprendimento de sentimentos que somente será viável se o homem subordinar a sua subjetividade a uma meta mais elevada. Para Jung, as pessoas que possuem uma fé viva em algum credo religioso, freqüentemente, conseguem isto, pois em face de tal conflito, têm uma autoridade superior para quem se voltar, um conjunto de regras às quais se subordinar e uma promessa de redenção.

No entanto, existem muitas pessoas que não aceitam nenhum credo religioso ou não acreditam em Deus. Deveria então existir no ser humano alguma "imagem virtual", uma aptidão psíquica para Deus, um arquétipo: algo que permita que ele se sinta como o deus egípcio Osíris. Lê-se no livro dos mortos: "juntei-me a mim mesmo, tornei-me inteiro e completo; renovei a minha juventude; sou Osíris, o Senhor da Eternidade."

Jung entendia a psique humana como parte de um inconsciente coletivo, que transcendia os limites do tempo e do espaço. Os arquétipos compreendem um dos aspectos mais significativos e distintivos de sua obra. Para Jung, os arquétipos desempenham um papel central e crítico que liga o indivíduo ao inconsciente coletivo. No plano mais geral, os arquétipos são vistos como padrões que estruturam os pensamentos e, dessa maneira, também organizam o mundo. Uma boa parte dos escritos de Jung foi dedicada a explicar os arquétipos, já que não era possível uma definição inequívoca. De qualquer modo, Jung dedicou muito tempo e energia procurando demonstrar que os arquétipos são universais e que estavam divorciados do tempo. Assim, podem ser encontrados nos sonhos, nos mitos e nas idéias, tanto do homem primitivo, quanto do antigo e moderno.

Não há um número finito de arquétipos ou, pelo menos, Jung não procurou listá-los. Os arquétipos mais freqüentemente citados são: herói, que analisamos anteriormente, pai, mãe, Sombra, *Anima*, *Animus* e *Self*. Para Jung, quando nos encontramos com o mundo externo, os arquétipos nos orientam: eles também são cruciais para que possamos compreender as relações entre os lados consciente e inconsciente da psique. De acordo com Franz (1992), o processo de individuação envolve, principalmente, os seguintes arquétipos, que examinaremos a seguir: Sombra, *Anima*, *Animus* e *Self*.

SOMBRA

Na concepção natural primitiva, a alma não é bem uma unidade, mas um complexo múltiplo indeterminado. As representações de todos os povos sobre as almas ou espíritos que habitam as pessoas expressam esse fato. Essas almas ou se apoderaram do indivíduo, ou passaram a habitá-lo antes ou durante o nascimento. Por vezes, os primitivos as consideram espíritos dos antepassados, ou da tribo a qual a pessoa pertence. Outras vezes, elas são consideradas espíritos da mata, que habitam animais e passam a fazer parte de uma determinada pessoa. Nas crenças populares, contos de fadas e mitos, os gigantes, os anões bons e

maus, as fadas e os magos e, com muita freqüência, os espíritos dos mortos e de animais possuem um significado parecido.

A origem dessas representações está na experiência direta de cada indivíduo. Todos conhecem estados e emoções que despertam impulsos, sentimentos, pensamentos e imagens que nos parecem estranhos. Às vezes, essas emoções são completamente opostas aos nossos pontos de vista e intenções, de tal forma que parecem emanar de um ser com existência própria. Também a atividade do sonho e da fantasia são outras fontes dessas representações. Como já vimos, o eu consciente, ou ego, é para Jung apenas um aspecto da psique, pois algumas aparições não podem ser esclarecidas a não ser nas regiões da alma externas à consciência do eu, que estão reunidas sob a denominação de inconsciente.

Jung lida de forma muito aprofundada com a pesquisa da estrutura do inconsciente e daquilo que constitui seus conteúdos, fazendo uma distinção entre o inconsciente pessoal e o inconsciente impessoal ou coletivo. O pessoal contém tudo o que foi adquirido na existência do indivíduo, isto é, tudo o que foi esquecido, reprimido e percebido, pensado e sentido subliminarmente. O impessoal ou coletivo origina-se da estrutura cerebral herdada: são os contextos mitológicos, os motivos e imagens que surgem a qualquer momento sem que haja uma relação específica com grupos sociais ou culturas.

De acordo com Jung, a psique humana é permeada por um jogo antagônico entre a atitude consciente e a Sombra, que é seu oposto. É na integração destes opostos na busca da totalidade que temos uma das chaves para o processo de individuação. Isto envolve a aceitação de qualidades que conflitam com o ideal do ego e que, por vezes, confrontam valores culturais e morais, mas é uma condição importante para buscar o auto-conhecimento, pois é a parte inconsciente de nossa personalidade.

Segundo Franz (1992), quando o homem não conhece seu lado sombrio está iludido de sua verdadeira natureza e costuma ser adepto do recurso de projetar no outro e no mundo as qualidades que não reconhece em si mesmo. Em geral, são características e atitudes que criticamos nos outros, ou não aceitamos que alguém reconheça em nós. Elegemos, então, um "bode expiatório" que passa a carregar a nossa culpa e, também, a marca que não admitimos em nosso padrão de ego.

A Sombra, no entanto, pode conter forças vitais e positivas, devendo ser confrontada, pois sinaliza alguma deficiência que precisamos superar, ou um aspecto significativo da vida que devemos aceitar. A existência da Sombra é um dos motivos pelos quais o processo de individuação envolve sofrimento e digestão de algumas verdades amargas. Por outro lado, é importante perceber que problemas morais, difíceis e confusos não são provocados apenas pela Sombra, mas também pelos arquétipos *Animus* e *Anima*.

ANIMUS, ANIMA E SELF

Estes arquétipos se revestem de um grande significado, pois pertencem à personalidade e estão firmemente enraizados no inconsciente coletivo, servindo como uma espécie de elo entre consciente e inconsciente. Devemos entender cada um deles como personalidades internas que apresentam propriedades que faltam à externa, que é consciente e manifesta: elas constituem características femininas no homem (*Anima*) e masculinas na mulher (*Animus*).

Estas características estão presentes nos indivíduos, mas incomodam na adaptação ao mundo externo, pois, em geral, não encontram espaço para se expressar na personalidade que exibimos para as outras pessoas. Além disso, essas figuras não são determinadas somente pela respectiva estruturação no sexo oposto, pois, também, são condicionadas pela experiência com indivíduos do sexo oposto e pela imagem coletiva que a mulher tem do homem e vice-versa. Não são apenas imagens, nem apenas experiências e sim essências que intervêm na vida individual como se fossem um "estranho", que por vezes é prestativo, mas outras vezes é incômodo e até destrutivo.

A *anima* é o feminino no homem, da mesma forma que o *animus* é o masculino na mulher, e para que estes opostos se equilibrem, de alguma forma precisam ser integrados à personalidade que manifestamos para o mundo:

Num homem, a *anima* encontra expressão, principalmente, na forma de humores e ênfases emocionais, positivos ou negativos, específicos; de fantasias eróticas; de impulsos; de inclinações e de incentivos emocionais para a vida. O *animus* da mulher, por seu turno, assume antes a forma de impulsos inconscientes da ação; de súbita iniciativa; de enunciação autônoma de opiniões; de razões ou convicções (VON FRANZ, 1975, p.61).

A personalidade possui, assim, componentes contrasexuais que servem de ponto de apoio no relacionamento com os indivíduos do sexo oposto, mas, também, constituem fonte de todo tipo de dificuldades no relacionamento entre homens e mulheres. Os primeiros tendem a se irritar com o *Animus* das mulheres e estas, de forma análoga, irritam-se com a *Anima* dos homens. Essas dificuldades, que aparecem nos relacionamentos afetivos, tendem a emergir, também, nos agrupamentos humanos, entre os quais as organizações:

Se se retirarem esses fatores psíquicos contrasexuais inconscientes, por assim dizer, dos objetos nos quais são projetados, integrando-os à consciência, o inconsciente vai revelar uma personalidade superior que nos homens costuma ter as características do "mestre", do velho sábio mágico, do semideus; nas mulheres, as da cortesã, da grande mãe, da velha sábia, ou de uma deusa que é Kore e Deméter ao mesmo tempo (VON FRANZ, 1975, p. 61).

Para Von Franz (1992), isto ocorre quando o indivíduo confrontou-se, longa e seriamente, com a sua *anima* ou o seu *animus*, transformando-os em uma companheira, ou companheiro interior. Inicia-se, assim, uma jornada interior repleta de possibilidades criativas: em geral, o homem, ou a mulher, descobrem novos aspectos de sua personalidade e aptidões que desconheciam.

Neste ponto, o homem, ou a mulher, estarão capacitados a aceitar sugestões de seu inconsciente, sobretudo aquelas que contradizem as opiniões de sua *anima* ou *animus*, que então assume uma nova forma simbólica, representada pelo arquétipo *Self*. O *Self* corresponde à "aptidão psíquica para Deus", que nos auxilia a equilibrar a sexualidade, a vontade de poder e as demais compulsões do mundo. É uma imagem psíquica interior que costuma ser representada pelo Homem Cósmico, que é bissexual em uma referência à reconciliação dos elementos masculino e feminino.

ORGANIZAÇÕES E INDIVIDUAÇÃO

Até o presente momento, discutimos como Jung interpreta a crise de meia-idade e o processo de individuação. Na literatura organizacional, são escassas as referências ao uso de arquétipos junguianos para entendimento dos comportamentos no trabalho (BOWLES, 1993; HANZE, 1994; AURELIO, 1995; MORGAN, 1996; CARR, 2002; ZANETTI, 2002). Nesta última seção, faremos uma tentativa deste tipo de análise discutindo como o processo de individuação é vivenciado no âmbito das organizações, enfatizando dois pontos: 1) a tensão entre a dinâmica organizacional e o processo de individuação, que contrapõe os arquétipos do herói e do *Self*, além de confrontar o indivíduo com a sua Sombra; e 2) a tensão entre o masculino e o feminino, ou seja, entre os arquétipos *Animus* e *Anima*.

DINÂMICA ORGANIZACIONAL VERSUS PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO

Tal como descrito por Jung, o processo de individuação envolve o sacrifício do herói, sua morte para o nascimento do velho ou velha sábia. Algumas interpretações, também, vêem neste processo uma renúncia dos aspectos materiais da existência e das paixões, que prepara o indivíduo para o seu desligamento do mundo. A crise de meia-idade atinge o indivíduo justamente quando suas metas mundanas estão em questionamento e, para Jung, a superação deste conflito interno envolve uma atitude quase religiosa de aceitação das perdas e do porvir.

Confrontado com sua Sombra, este indivíduo também está buscando entender e aceitar aspectos negligenciados da sua personalidade. O arquétipo Sombra não afeta somente indivíduos passando pela meia-idade, sendo, em geral, responsável por uma variada gama de conflitos no âmbito das organizações, pois envolve, justamente, a tendência à crítica de características que não se aceita e a intolerância do reconhecimento destas mesmas características pelos pares. Estes conflitos, em geral, contribuem para afetar as boas relações no trabalho e o clima organizacional, pois dificilmente os indivíduos os percebem como resultado de problemas mal-resolvidos em relação à sua própria psique e os projetam nos seus colegas de trabalho.

Por outro lado, é importante salientar que a dinâmica organizacional tal como se apresenta, atualmente, se encontra na contramão do processo de individuação, pois no ambiente organizacional se enfatizam muito mais os aspectos mundanos da existência, uma vez que os indivíduos disputam posições de poder, sendo movidos pela competição, os desejos e as ambições. Mesmo que já tenham alcançado a maturidade profissional, os indivíduos continuam a sofrer pressões pelo desempenho excelente. Atualmente, estas características estão sendo exacerbadas pela contratação de funcionários mais jovens e pelo culto da figura do executivo ideal, que, em geral, está associada a uma série de requisitos materiais que simbolizam o sucesso: boa aparência, domínio de línguas e tecnologias, título de MBA e visão voltada para resultados e futuro.

O perfil deste que podemos chamar indivíduo S.A. (WOOD JR.; PAES DE PAULA, 2002) é facilmente identificado com o arquétipo do herói, pois sua personalidade deve possuir virtudes combativas como ousadia, antecipação constante das possibilidades futuras, recusa em satisfazer-se com o que quer que seja e esforço perpétuo para se ultrapassar. Por outro lado, este perfil, também, incorpora uma tendência de adaptação às mudanças ambientais e aos padrões de comportamento ditados pela indústria do *management* (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1997): seu objetivo é o sucesso e para isto ele procura muito mais "conseguir o melhor de si" do que "estar dentro de si".

Assim, o indivíduo S.A. exerce o mito do heroísmo na busca de afirmação do seu ego, enquanto que o ser em processo de individuação está se distanciando deste arquétipo. Este necessita que o herói morra simbolicamente para que possa dar lugar ao velho ou velha sábia, estreitando-se o caminho em direção ao *Self*, que representa uma psique centrada e equilibrada. Por esta razão, não é de se surpreender que o indivíduo em crise de meia-idade enfrente uma grande ambivalência em relação ao seu papel na organização: como ele pode se encaixar em um ambiente em que todos esperam e procuram por jovens heróis? Não raro ele passa a viver uma nostalgia da adolescência, enfrentando um grande conflito interno, que o divide entre o herói do passado e o homem ou mulher madura que está tentando alcançar um novo patamar de seu desenvolvimento psíquico.

MASCULINO E FEMININO

Analisando sob um outro aspecto, o processo de individuação também conflita com a dinâmica organizacional no que se refere ao desequilíbrio entre os opostos

masculino e feminino. No âmbito dos estudos organizacionais há uma significativa produção sobre relações de gênero e diversidade nas organizações, que aborda a questão do patriarcalismo e de como o estereótipo de homem que, encontramos na maior parte das culturas humanas, afeta as organizações (HEARN, J.; PARKIN, 1983; COLLINSON; COLLINSON, 1989; MILLS; TANCRED, 1992; ALVESSON; BILLIG, 1992; BELLE, 1994; PERREAULT, 1994; GHERARDI, 1995; CALÁS; SMIRCICH, 1998; NKMO, S. M.; COX JR, T., 1998). No Brasil, os estudos seguem esta mesma linha de pensamento e podemos destacar os seguintes artigos: Castro (1998); Bahia; Ferraz (1999); Oliveira; Oliveira; Dalfior (2000); Silva; Vilas Boas; Brito (2001) e Cramer; Brito; Cappelle (2002).

Pelo menos no mundo ocidental, espera-se que os homens sejam lógicos, racionais, agressivos, exploradores, estratégicos, independentes, competitivos, líderes e tomadores de decisão. Das mulheres espera-se que sejam intuitivas, emocionais, submissas, empáticas, espontâneas, cooperativas, estimuladoras e companheiras leais. Tais padrões e imagens socialmente compartilhados também integram a cultura das organizações, sendo bastante difícil modificá-los. Por outro lado, as relações entre homens e mulheres costumam ser moldadas por estes referenciais, definindo expectativas de comportamento.

Além disso, há que se considerar que a maior parte das organizações, principalmente as empresariais, possuem características nitidamente masculinas (COLLISON; COLLISON, 1989; CALÁS; SMIRCICH, 1998; NKOMO; COX JR, 1998). Em boa parte delas, predominam a racionalidade e critérios como eficiência, agressividade, vigor e orientação para decisões, que são valores normalmente tidos como masculinos. Na dinâmica organizacional, isto contribui para desequilibrar o "jogo de forças" em favor da dimensão masculina, estimulando o *Animus* das mulheres que buscam garantir o seu espaço profissional. Como vimos, nos homens a *Anima* desencadeia impulsos emocionais e eróticos, e nas mulheres, o *Animus* intensifica o lado racional e pró-ativo.

As dificuldades que aparecem, neste processo, são esperadas: os comportamentos advindos do *Animus* na mulher conflitam com as suas dimensões femininas e podem intensificar os dilemas que circundam a meia-idade. Assim, exacerba-se o sentimento de culpa pelo tempo subtraído da convivência familiar e as cobranças em relação ao seu papel como mães, que podem ser agravados pela escolha de uma maternidade tardia. Outras conseqüências deste processo são, também, previsíveis: se as mulheres não se "masculinizam", estão fora do "jogo"; caso o façam, são criticadas por "tentar desempenhar um papel de homem". Assim, irritações de parte a parte podem emergir a qualquer momento e os resultados são disfunções comportamentais, como o assédio moral e sexual, além de discriminações e outros tipos de sabotagem.

A literatura (BELLE, 1994; PERREAULT, 1994) também demonstra que, de um modo geral, o espaço conquistado pelas mulheres no mercado de trabalho ainda está em processo de consolidação, pois apesar dos estereótipos tradicionais estarem passando por uma considerável mudança, eles ainda vigoram em muitas empresas, uma vez que, também, permeiam a sociedade. Além disso, as estruturas de oportunidades são, geralmente, segmentadas de modo a favorecer a conquista masculina de postos de prestígio e poder. Geralmente os cargos gerenciais mais altos não costumam ser reservados às mulheres e nem aos homens que não se adequam aos padrões habitualmente valorizados.

Os atributos masculinos continuam a ser mais enfatizados que os femininos, até mesmo porque o atual contexto de competição econômica e profissional favorece este viés. Em alguns casos, há uma discriminação aberta, e, até mesmo, assédio sexual, mas normalmente a discriminação é mais sutil, pouco visível aos olhos dos próprios executivos homens, que a negariam prontamente. Do ponto de vista junguiano, percebe-se que aos conflitos da crise de meia-idade somam-se os conflitos entre os aspectos masculino e o feminino no ser humano.

CONCLUSÃO

A análise, anteriormente realizada, demonstrou que a dinâmica organizacional e o processo de individuação parecem ser regidos por lógicas conflitantes. Isto de certa forma justifica porque alguns executivos e executivas, ao alcançarem a meia-idade, desejam e, por vezes realizam, uma mudança radical em suas carreiras, como abrir um negócio próprio, fazer consultoria como autônomos, atuar na área acadêmica, ou mesmo mudar de profissão.

Apesar disso, é preciso considerar que o processo de individuação e a atuação no contexto organizacional não são mutuamente excludentes, pois ao atingir um novo nível de consciência psíquica o indivíduo pode, também, solucionar seus conflitos e ambivalências em relação à organização decidindo por uma permanência na mesma. Sob um outro ponto de vista, uma visão melhor dimensionada sobre a importância das características relacionadas aos arquétipos do velho sábio ou da velha sábia, em sua maior proximidade com o *Self* no indivíduo que se encontra na meia-idade, poderia ajudar a redefinir o papel deste indivíduo na organização, uma vez que, também, seriam valorizadas suas habilidades de sênior e conselheiro.

Por outro lado, é importante frisar que o entendimento do processo de individuação, talvez, possa contribuir para a melhoria das relações interpessoais nas organizações, na medida em que o indivíduo for chamado a refletir e a amadurecer certos aspectos de sua personalidade. As energias desencadeadas pelo processo de individuação, também, podem alterar positivamente a dinâmica organizacional, pois conduzem à busca de um equilíbrio que tem um grande potencial criativo, por trazer à tona características negligenciadas ou desconhecidas da personalidade de cada indivíduo.

No que se refere à integração dos opostos, a exemplo das pessoas, toda organização, por mais masculina que pareça, possui uma dimensão feminina que não deve ser desconsiderada: não há masculinidade e feminilidade, mas masculinidades e feminilidades, e estas, também, estão presentes na esfera organizacional. Seguindo o pensamento jungiano, além de reconhecer as diferenças, é fundamental que se perceba a importância da complementariedade entre as dimensões masculina e feminina nas organizações.

Conforme sugerem alguns recentes estudos realizados no Brasil, estas dimensões se completam (MASCARENHAS; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004) e, embora as práticas e discursos organizacionais reforcem as assimetrias de gênero, isto não ocorre sem resistências, pois existe um movimento de mudança no que se refere ao quadro de perpetuação da dominação masculina sobre o feminino nas organizações (BRITO; CAPELLE; BRITO; MELO, 2004). Considerando que as organizações hoje são permeadas por uma enorme diversidade cultural, o equilíbrio sugerido por Jung pode gerar *insights* para constituir relações mais saudáveis e integradas.

No Tai Chi chinês, o continente de opostos sugere este equilíbrio: o masculino e o feminino, a terra e o céu, a noite e o dia, o negro e o branco são contidos por uma forma redonda. Porém, em Lao-Tsé, encontramos: "Havia algo sem forma, porém completo;/ Existente antes do céu e da terra; / Sem som, sem substância,/ De nada dependente, imutável, Impregnando tudo, inquebrantável./ Pode-se considerá-lo a mãe de todas as coisas sob o céu". O sábio sugere que éramos um e nos dividimos em opostos. Assim, nosso maior desafio é dialogarmos com as diversidades para atingirmos um maior equilíbrio, de modo que a relação entre os opostos em nós possa estar mais próxima de uma unidade harmoniosa.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; BILLIG, Y. Gender and Organization: Toward a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, v.13, n.1, p.73-106, 1992.
- AURELIO, J. M. Using jungian archetypes to explore deeper levels of organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, v. 4, n.4, p.347-368, December 1995.
- BAHIA, M.C.; FERRAZ, M.A. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na polícia civil baiana. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização*. Dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWLES, M. L. The Gods and Goddesses: personifying social life in the age of organization. *Organization Studies*, v. 14, n.3, p.395-418, 1993.
- BRITO, M. J; CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. M.; MELO, M. C. O. L. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *Revista de Administração de Empresas – Eletrônica*, v.3, n.2, jul./dez. 2004.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. O ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEEG, S. R.; HANDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARR, A. Jung, archetypes and mirroring in organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n.5, p.477-489, 2002.
- CASTRO, R. Gênero nas organizações: os casos do Projeto Axé e da Fundação Cidade Mãe, em Salvador. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.
- CRAMER, L.; BRITO, M. J.; CAPELLE, M. C. A. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. *Organização & Sociedade*, v. 9, n.24, p.25-37, mai./ago. 2002.
- COLLINSON, D; COLLINSON, M. Sexuality in the workplace: the domination of men's sexuality. IN: HEARN, D.; SHEPPARD, P.; TANCREDE, S.; BURELL, G. *The Sexuality of Organization*. London: Sage, 1989.
- GHERARDI, S. *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage, 1995.
- HANZE, M. A. Multiplicity and change in persons and organizations. *Journal of Organizational Change*, v. 7, n.6, p.72-81, 1994.
- HEARN, J.; PARKIN, W. Gender and organizations: a selective review and a critique of a neglected area. *Organization Studies*, v. 4, n. 3, p. 219-242, 1983
- HENDERSON, J. L. Os mitos antigos e o homem moderno. In: JUNG, C. G. *O homem e seus símbolos*. 11ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1992.
- JUNG, C.G. *Psicologia do inconsciente*. Petrópolis: Vozes, 1971.
- JUNG, C.G. *O símbolo da transformação na missa*. Petrópolis: Vozes, 1979.
- JUNG C.G. *Estudos sobre o simbolismo de si-mesmo*. Petrópolis: Vozes, 1990.
- JUNG, C.G.; WILHELM, R. *O Segredo da Flor de Ouro*. Um livro da vida chinês. Petrópolis, Vozes: 1971.

- JUNG, E. *Animus e Anima*. São Paulo: Cultrix, 1967.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F.G. Batom, pó-de-arroz e microchips – o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão da diversidade. IN: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. *Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *The Witch Doctors*. What the management gurus are saying, and how to make sense of it. London: Mandarin, 1997.
- MILLS, A; TANCRED, P. (eds.) *Gendering organizational analysis*. London: Sage, 1992.
- MORGAN, G. Explorando a caverna de Platão: as organizações vistas como prisões psíquicas. IN: MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e Identidade nas organizações. In: CLEEG, S. R.; HANDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.
- PERREAULT, M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização*. Dimensões esquecidas. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994.
- SILVA, A. L.; VILAS BOAS, L. H. B.; BRITO, M. J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.
- STORR, A. *As idéias de Jung*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- VON FRANZ, M. L. O processo de individuação. In: JUNG, C. G. *O homem e seus símbolos*. 11ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1992.
- VON FRANZ, M. L. *C.G. Jung. Seu mito em nossa época*. São Paulo: Cultrix, 1975.
- PAES DE PAULA, A. P.; WOOD Jr, T. Pop-management. *Revista Ciência Empresarial*, v.2, n.1, p.17-34, jan./jun. 2002.
- ZANETTI, L. A. Leaving our father's house. Micrologies, archetypes, and barriers to conscious femininity in organizational contexts. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n.5, p.523-537, 2002.