

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS GRADUADOS  
EM PSICOLOGIA CLÍNICA  
NÚCLEO DE ESTUDOS JUNGUIANOS

CARLOS ANTONIO FERREIRA

**COMPLEXOS CORPORATIVOS:  
OS COMPLEXOS CULTURAIS EM AMBIENTE DE TRABALHO**

UMA ABORDAGEM DA PSICOLOGIA ANALÍTICA

**SÃO PAULO  
2010**

CARLOS ANTONIO FERREIRA

**COMPLEXOS CORPORATIVOS:  
OS COMPLEXOS CULTURAIS EM AMBIENTE DE TRABALHO**

UMA ABORDAGEM DA PSICOLOGIA ANALÍTICA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia Clínica, Núcleo de Estudos Junguianos, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Gimenez Ramos.

**PUC - SP  
SÃO PAULO  
2010**

**BANCA EXAMINADORA**

Presidente: \_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Gimenez Ramos

1° Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Liliana Liviano Wahba

2° Examinador: \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Ao meu querido amigo José Antônio Camarinha Patrocínio, Patrô, um dos pioneiros do *Executive Coaching* no Brasil, que em 2004 me apresentou Jung com "O Homem Criativo", de Luiz Paulo Grinberg, que também em 2004 fez a indicação de meu primeiro psicoterapeuta, que em julho de 2007 me encontrou de surpresa em Zürich, durante o curso intensivo de verão do C. G. Jung Institut, em Küsnacht, que me inspirou e incentivou ao mestrado e ao novo caminho profissional e que partiu, em dezembro de 2007, cedo demais.

As sementes germinaram! Saudades!

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais,  
Que por toda minha vida permitiram que eu seguisse a voz do meu coração. Algumas vezes sorrindo, outras brigando, mas sempre me forjando com ética e respeito.

À Cintia,  
Companheira de jornada, que me acolheu e apoiou durante essa grande guinada de vida. Obrigado pela confiança e pelo amor, matérias primas da nossa base de relação com o mundo.

À Victória,  
Que, com sua vinda, me ajudou a (re)descobrir o que é amar incondicionalmente, a conhecer o amor verdadeiro. A relembrar daquilo que sempre soubemos.

À Clara,  
Concebida em Küsnacht, que chegou no primeiro mês do mestrado e trouxe uma nova dimensão para minha compreensão sobre maternidade e paternidade.

À Luíza,  
Que chegou no último mês do mestrado para me lembrar com seu doce e dengoso sorriso que todo fim é um novo e milagroso (re)começo.

Ao terapeuta e amigo José Ernesto Beni Bologna,  
Mentor generoso, fada madrinha, que fez do meu sonho realidade.

À terapeuta e amiga Vera Helena Camará,  
Alquimista por essência, transmutadora de almas, emblema de amor e luz.

Ao analista e amigo Roberto Gambini,  
Terapeuta junguiano, mentor querido, vínculo de amor com a escola tradicional, fonte de inspiração e compreensão do ofício, da lavra da grande *anima mundi*. Meu amor e carinho mais que especial.

À Profa. Dra. Denise Gimenez Ramos,  
Incentivadora, orientadora atenta, obrigado por ter aberto as portas da Psicologia da PUC para um alienígena da tecnologia da informação e da Administração de Empresas. Obrigado por acreditar, permitir e me guiar no mundo novo.

À Profa. Dra. Liliana Liviano Wahba,  
Obrigado pelo exemplo de amor à educação e ao desenvolvimento humano. Seu cuidado e carinho na construção do saber são marcas que levarei para sempre.

Ao Prof. Dr. Durval Faria,  
Que em nosso primeiro semestre, de forma sincrônica, falando sobre paternidade e maternidade enquanto nascia minha filha, possibilitou que eu refizesse minhas percepções e sentimentos sobre ser pai e ser filho. Sobre ser gente.

À querida Felícia e, por tabela, ao “nosso” Dudu, o mestrado já valeu só por ter conhecido vocês.  
Amiga, colega, professora, orientadora e terapeuta, *all in one!* Irmã de alma.

Às amigas e colegas de mestrado Ariane, Flávia e Raquel,  
Pela calorosa acolhida, pelo estímulo e por tudo que generosamente e pacientemente me ensinaram ao longo desses últimos dois anos. Que a nossa patrulha continue fazendo esse bom e novo barulho.

À Profa. Virgínia Cecília Coatti Ferreira,  
Pela eterna revisão. Não só deste trabalho, mas de tudo, desde que nasci...

## **O Silêncio das Estrelas**

Solidão, o silêncio das estrelas, a ilusão  
Eu pensei que tinha o mundo em minhas mãos  
Como um deus e amanheço mortal

E assim, repetindo os mesmos erros, dói em mim  
Ver que toda essa procura não tem fim  
E o que é que eu procuro afinal?

Um sinal, uma porta pro infinito, o irreal  
O que não pode ser dito, afinal  
Ser um homem em busca de mais, de mais...  
Afinal, como estrelas que brilham em paz, em paz...

Solidão, o silêncio das estrelas, a ilusão  
Eu pensei que tinha o mundo em minhas mãos  
Como um deus e amanheço mortal

Um sinal, uma porta pro infinito, o irreal  
O que não pode ser dito, afinal  
Ser um homem em busca de mais...

Lenine

*Oswaldo Lenine Macedo Pimentel  
em Falange Canibal*

*CD BMG 82816527452 - 2002: Brazil.*

## RESUMO

**FERREIRA, Carlos Antonio. *COMPLEXOS CORPORATIVOS: OS COMPLEXOS CULTURAIS EM AMBIENTE DE TRABALHO*. São Paulo, 2010. Orientadora: Profa. Dra. Denise Gimenez Ramos. Dissertação (Mestrado) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Clínica, Núcleo de Estudos Junguianos, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.**

Esta pesquisa teórica observa os complexos corporativos como complexos culturais, propondo uma nova forma de entendimento e tratamento para as questões críticas, traumas e conflitos culturais, relativas ao mundo das corporações. Mesmo sob a perspectiva da Psicologia Analítica, propõe que este coletivo cultural possa ser abordado através da teoria dos complexos e não de forma unicamente arquetípica. Propõe ainda que a subjetividade e as leituras simbólicas devam ingressar no mundo dos negócios, sugerindo uma aproximação entre Psicologia Analítica e Administração de Empresas, possibilitando uma nova perspectiva de exploração da natureza e dinâmica da psique - individual e coletiva - em ambiente de trabalho e uma nova oportunidade para o desenvolvimento de líderes.

**Palavras-chave:** Psicologia Analítica, complexos culturais, complexos corporativos, ambiente de trabalho, desenvolvimento de líderes.

## **ABSTRACT**

**FERREIRA, Carlos Antonio. CORPORATE COMPLEXES: THE CULTURAL COMPLEXES AT WORKPLACE. São Paulo, 2010. Oriented by: Dr. Prof. Denise Gimenez Ramos. Dissertation (Master Degree) - Clinical Psychology Graduation Studies Program, Junguian Studies Center, Pontifícia Universidade Católica of São Paulo.**

*This theoretic research observes the corporate complexes as cultural complexes, proposing a new way of understanding and approaching for the critical questions, traumas and cultural conflicts, related to the corporative world. Even under the Analytical Psychology perspective, proposes that this cultural collective may be approached by the complexes theory instead of only through the archetypal way. Also, proposes that subjectivity and symbolic reading should come into the business world, suggesting a way of getting Analytical Psychology and Business Administration closer, enabling a new exploration perspective for the psyche's nature and dynamics - individual and collective - at workplace, and a new opportunity for leadership development.*

**Key words:** *analytical psychology, cultural complexes, corporative complexes, workplace, leadership development.*

## LISTA DE FIGURAS

	Página
<b>Figura 1.</b> Diagrama da psique segundo C. G. Jung - <i>The Cultural Complex</i> (SINGER e KIMBLES, 2004, p.3) .....	34
<b>Figura 2.</b> Capas de O Código Cultural, de Clotaire Rapaille. Edições em Inglês, Português, Espanhol, Italiano e Mandarim (RAPAILLE, 2007). .....	46

## LISTA DE QUADROS

	Página
<b>Quadro 1.</b> Relação de cinco objetos de pesquisa e os respectivos códigos culturais encontrados por Rapaille (2007). .....	47

## LISTA DE SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i> - principal executivo de uma corporação
CID-10	Código Internacional de Doenças
DSM-IV	<i>Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders</i> - Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais
INSEAD	<i>Institut Européen d'Administration des Affaires</i> - Instituto europeu de Administração de Empresas
ISPSO	<i>International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations</i> - sociedade internacional para o estudo psicanalítico das organizações
OMS	Organização Mundial da Saúde
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - <i>Campus</i> São Paulo
RH	Recursos Humanos
USP-SP	Universidade de São Paulo - <i>Campus</i> São Paulo

# SUMÁRIO

	Página
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Objetivo .....	25
1.2 Justificativa - Importância do Tópico .....	26
1.3 Método .....	28
<b>2. FORMAÇÃO DO CONCEITO</b> .....	30
2.1 A Teoria dos Complexos .....	30
2.2 Complexos Culturais .....	32
2.2.1 <i>The Cultural Complex - o complexo cultural</i> .....	32
2.2.2 O código cultural .....	40
2.3 Complexos Corporativos .....	51
2.3.1 <i>I am not I - The many faces of psyche at workplace</i> (Eu não sou eu - as diversas faces da psique no ambiente de trabalho) .....	51
2.3.2 <i>Executive Complexes - complexos executivos</i> .....	58
2.3.3 Complexos corporativos - Vivências .....	64
<b>3. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO</b> .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	84
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	89

## 1. INTRODUÇÃO

No final do século XIX, acompanhamos o nascimento das primeiras corporações em meio à revolução industrial e ao imperialismo vitoriano. Homens empreendedores fundavam suas empresas e implementavam um sistema de gestão fortemente ancorado em seus valores pessoais e familiares. A cultura e os valores relacionados à família eram levados até suas empresas (SAMPSON, 1996).

A partir da segunda metade do século XX, após as duas grandes guerras, com o crescimento explosivo do império norte-americano, a liderança intelectual das escolas de Administração de Empresas é naturalmente transferida para os Estados Unidos. Explode o modelo de gestão de empresas de capital aberto, dando início ao fim das grandes empresas familiares e ao desenvolvimento dos primeiros princípios de governança corporativa (SAMPSON, 1996).

Com o fenômeno da globalização, é estabelecida uma nova realidade das corporações nas vidas das mulheres e dos homens do século XXI, na qual agora o fluxo se inverte e a cultura e os valores relacionados às empresas e ao mercado passam a ser levados às famílias e à sociedade.

Na era pós-revolução da robótica e da tecnologia da informação nos processos produtivos e fabris, do desenvolvimento da indústria de prestação de serviços e, mais recentemente, da economia criativa, a vantagem competitiva das empresas se instaura em seu capital humano (REIS, 2008).

Os empregos estão migrando da indústria e dos bancos para empresas relacionadas a produtos culturais. [...] Diante do exposto, o que surge como modelo de emprego? O empreendedorismo. É difícil sobreviver na sociedade globalizada, fora desse modelo. [...] Quem é o empreendedor? É aquele trabalhador que, comprometido com os resultados, cria competências organizacionais, sociais e econômicas para realizar a transformação que o negócio exige. Estou, atualmente, denominando esse trabalhador de agente econômico reflexivo, porque é o trabalhador que deve produzir valor econômico, a partir de sua atividade, tendo a reflexão como seu principal instrumento de trabalho (MALVEZZI, 1999).

Nesse contexto despertei para a importância da Psicologia Analítica no processo de resgate da personalidade dos indivíduos submersos na massificação silenciosa promovida pelo chamado mundo corporativo.

A cultura organizacional como fenômeno de grupo nasce da necessidade criativa dos indivíduos, mas, no limite, é também a maior restrição à plena expressão da individualidade (MACHADO JR, 2010, p.74).

Após vinte anos de trabalho em multinacionais norte-americanas do segmento de mercado da tecnologia da informação, fechei esse ciclo profissional como vice-presidente de negócios para a América Latina de uma das maiores empresas globais de software. Nesse período, vivi momentos raros da minha própria vida, assim como da de diversos outros colegas de trabalho, alguns amigos, que me tomaram para delicadas e profundas reflexões. Nos últimos anos, cada vez mais me fascinava e me envolvia com as pessoas e não mais com os negócios, pelos quais era tão cobrado.

Em 2004, puxado e empurrado pela vida, descobri tardiamente a existência e a obra de Carl Gustav Jung quando até tal época via de forma míope a psiquiatria e a psicologia como importantes ciências para estudar e cuidar de pessoas transtornadas, portadores de desordem mental, neuróticos, psicóticos, psicopatas e outros ainda socialmente desajustados.

Desde então tenho me aprofundado, refletindo e criando espaços de discussão sobre como as ciências humanas, muito em especial a Psicologia Analítica, podem contribuir de forma positiva com as ciências administrativas, com o desenvolvimento humano e organizacional. Particularmente, neste momento de balanço, após a mais recente e grave crise econômica mundial, a de setembro de 2009, com as novas questões e mudanças demandadas para as empresas, os modelos de negócio e a economia global.

É inegável a importância das corporações no dia-a-dia do cidadão do século XXI. Além do pacote de influências sócio-culturais, na atualidade, o ambiente

corporativo é o maior palco de realizações e projeções das identidades, das buscas de significado, das constelações e projeções de complexos pessoais, familiares e culturais, do desenvolvimento de novos mecanismos de defesa, da produção da experiência da psique corporativa, da criação de um novo espaço psicológico em que os indivíduos possam projetar suas histórias pessoais através do encontro com o grupo (STOLZ, 2006, p.iii-iv).

Substituindo papéis sociais do passado, antes realizados pelas religiões tradicionais, pela família, pela escola e até mesmo pelo governo, é principalmente nas corporações que o cidadão cosmopolita do século XXI vive em sociedade (BOLOGNA, 2006). É nas corporações que as dinâmicas das psiques individuais se compõem com as coletivas, interagindo, mutuamente se modificando, colaborando com a expansão da consciência coletiva contemporânea, construindo cultura.

Baseado em minhas próprias experiências e observações, compartilho com Stolz (2006) a visão de que a corporação é um cenário propício para as projeções e constelações dos complexos do ser humano cosmopolita do século XXI. E com o olhar duplo, estabelecendo uma ponte entre a Psicologia Analítica e a Administração de Empresas, busco colaborar com a ampliação da minha própria consciência, da consciência dos indivíduos das corporações e, portanto, destes coletivos corporativos.

Somente depois do luto, de dois anos distante desse modelo de vida, pude refletir melhor sobre a cortina de ilusões do mundo corporativo, sobre como os artifícios usados em nome da boa gestão e da governança corporativa propiciam terra fértil para a constelação de complexos, palco para a atuação da sombra das pessoas físicas que se abrigam no anonimato das pessoas jurídicas, verdadeiras obscuridades pessoais e culturais.

Frequentemente nos deparamos com matérias em jornais e revistas que nos apresentam as notícias boas do mundo dos negócios associadas aos principais executivos das empresas em pauta, com nome, foto, breve história da vida e ainda enaltecendo seu estilo, suas decisões e seus resultados. Mas quando a notícia é

ruim, o “proto-protagonista” é o conselho de administração ou direção, os dirigentes, a casa matriz, o RH, o mercado, a crise, o concorrente. Gramaticalmente, sentenças com sujeito bem determinado. Na prática, sujeito indeterminado ou inexistente.

Com o objetivo de diagnosticar as corporações, o mundialmente premiado documentário canadense *A Corporação*, de 2003 - dirigido e produzido por Mark Achbar e Jennifer Abbott, baseado em roteiro adaptado por Joel Bakan de seu livro *A Corporação: a busca patológica por lucro e poder* - fez uso da ficha de diagnóstico de personalidade da OMS (Organização Mundial de Saúde), CID-10, do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais, DSM-IV:

Critérios Diagnósticos para F60.2 - 301.7 Transtorno da Personalidade Anti-Social

A. Um padrão invasivo de desrespeito e violação dos direitos dos outros, como indicado por pelo menos três dos seguintes critérios:

- 1) fracasso em conformar-se às normas sociais com relação a comportamentos legais, indicado pela execução repetida de atos que constituem motivo de detenção;
- 2) propensão para enganar, indicada por mentir repetidamente, usar nomes falsos ou ludibriar os outros para obter vantagens pessoais ou prazer;
- 3) impulsividade ou fracasso em fazer planos para o futuro;
- 4) irritabilidade e agressividade, indicadas por repetidas lutas corporais ou agressões físicas;
- 5) desrespeito irresponsável pela segurança própria ou alheia;
- 6) irresponsabilidade consistente, indicada por um repetido fracasso em manter um comportamento laboral consistente ou honrar obrigações financeiras; e
- 7) ausência de remorso, indicada por indiferença ou racionalização por ter ferido, maltratado ou roubado outra pessoa (APA, 1994).

Após verificar o comportamento doentio em todos os itens, insensível indiferença pelos sentimentos dos outros, incapacidade de manter relacionamentos duradouros, completa negligência pela segurança dos outros, fraude: mentir repetidamente e enganar os outros com objetivo de lucro, incapacidade de sentir culpa e desajuste em relação as normas sociais, incapacidade de cumprir as leis, o diagnóstico sobre as corporações foi proferido: transtorno da personalidade anti-social, padrão também conhecido como psicopatia, sociopatia ou transtorno da personalidade dissocial (ABBOTT, ACHBAR, BAKAN, 2004, cap.6/23).

O documentário relata entrevistas com quarenta altos executivos, presidentes e vice-presidentes, de distintos segmentos de mercado como óleo e gás, farmacêutico, computadores, pneus, propaganda e marcas, entre outros, além de um vencedor do Nobel de economia, um espião industrial e um bom número de acadêmicos, críticos, historiadores e pensadores.

Na metade do século XIX, as corporações emergiram como uma “pessoa” legalmente constituída. Imbuída de uma “personalidade” de puro auto-interesse, os cem anos que se sucederam foram testemunha do crescimento e dominância das corporações. As corporações criaram uma economia sem precedentes, mas a que custo? (ABBOTT, ACHBAR, BAKAN, 2004, cap.6/23).

A corporação regida pelo desempenho econômico e financeiro dos negócios e pelas prestações de contas aos investidores, ditada pela contínua busca de eficácia e eficiência, adere contínua e repetidamente aos itens listados no diagnóstico da psicopatia. Um sem-fim de histórias poderiam ser aqui apresentadas, como inclusive as dezenas de casos relatados no documentário: exploração de mão-de-obra em países com alto número de habitantes vivendo abaixo do índice de pobreza, relações superficiais e pouco duradouras com fornecedores, colaboradores e clientes, envenenamento, morte e mutação genética de colaboradores, clientes e população de onde as fábricas operam, fraudes bilionárias, processos em que as empresas pagam multas milionárias e seguem inabaladas em seus imutáveis caminhos.

De outro lado, o modelo de gestão orientado a resultados financeiros, da frenética condição de competitividade, da agressividade de conquistas de mercados a qualquer custo, que premia de forma generosa, milionária, os principais executivos das corporações, reforça positivamente o que se considera como um executivo ou uma carreira de sucesso.

Daí a pergunta que deveria ser formulada: o que significa de fato ter sucesso no ambiente corporativo? Saber lidar com a pessoa jurídica psicopata ou ser responsável por mantê-la e desenvolvê-la nessa sofrível condição? Essas indagações, assim como o estudar desses fenômenos sem preconceito, sem

juízo, observando a dinâmica da psique e as atitudes dos indivíduos e das corporações como foram até o momento, portanto como são, aos olhos da Psicologia Analítica, trazem um sentido para o trabalho que vai além do meu interesse particular, de minha autocompreensão, permitindo que esta ampliação de consciência possa ser útil, por si só.

Logicamente este trabalho não tem o propósito de julgar ou classificar o comportamento de qualquer corporação, muito menos considera que tudo o que vem do mundo corporativo é negativo ou penoso. Ao contrário, as corporações promoveram um avanço social, uma nova condição de conforto e saúde jamais vivenciada pela humanidade. Inclusive, é dada a esta magnitude que o foco deste trabalho simplesmente está na observação e no aprofundamento das possíveis dinâmicas da psique neste novo sistema de organização social que, apesar de vigorar há poucas décadas, já toma espaço central na vida de milhões de pessoas ao redor do mundo.

Ao observarmos a evolução positiva do Produto Interno Bruto das principais nações da mundo, em especial desde a segunda metade do século passado, assim como a evolução patrimonial das principais corporações globais neste mesmo período, é possível mensurar o custo financeiro desse progresso. Mas o alto custo ambiental e social, apesar de já ser percebido, ainda não pode ser apropriadamente calculado.

Há quase dez anos, o Prof. Dr. Manfred Ketz de Vries, psicanalista, um dos membros fundadores da ISPSO (sociedade internacional para os estudos psicanalíticos das organizações), atual chefe da cadeira de Desenvolvimento de Lideranças do INSEAD, uma das maiores e mais bem conceituadas escolas de Administração de Empresas do mundo, vem pesquisando com sua equipe sobre “como fazer com que os seres humanos se sintam vivos novamente dentro das corporações” (KETS DE VRIES, 2006a). Desta forma, entendo que a natureza da minha busca não está isolada na mega-região metropolitana em que vivo, São Paulo, mas sim é uma questão do ser humano global, cosmopolita, do século XXI.

Kets de Vries sugere ainda que as organizações devam ser “autentezóticas”. Baseado nas palavras gregas *authentekos* (autêntico) e *zoteekos* (vital), ele afirma que as empresas nas quais “você realmente se sente vivo” são um grande indício de que sejam “as melhores empresas para trabalhar” (2006b).

Tomando a pesquisa como uma segunda busca, *research as re-search* (ROMANYSHYN, 2007), meu primeiro passo foi em direção ao que eu perdi, ao que ficou para trás. Baseado em minha própria carreira de executivo, na qual vi e vivi os papéis de gerente, diretor e vice-presidente com sobrenomes de grandes corporações globais como IBM, Diebold, EMC2, Deutsche Telekom e Oracle, me pergunto: o que significa “travestir” o ego<sup>1</sup> com uma persona<sup>2</sup>? Quais as implicações em se dar vida à persona e não ao ego, ao centro da consciência? Daí o título de doutorado de Dale Stolz, *I am not I* (eu não sou eu), em que pela primeira vez se postulou o conceito de complexo corporativo (STOLZ, 2006), e talvez daí também venha a sensação global e constatada das pessoas não se sentirem mais vivas na corporação, como observa Kets de Vries (2006b).

Não se pode viver um papel, mas sim a própria vida. E a corporação é, aparentemente, um excelente cenário, terra fértil e bem cuidada, para a realização dessa experiência de “dar asas” à persona e de reforçar aspectos da sombra<sup>3</sup> que possam ser úteis ou vantajosos ao negócio.

A persona que atua na corporação é apenas mais uma máscara do ego que se amplia com as benesses da mãe corporativa, “mamando nas tetas” da empresa. Ego este que se omite de responsabilidade quando encontra uma sombra de anonimato chamada pessoa jurídica, na qual pode ser depositado, ou mesmo ao qual possa ser atribuído, qualquer mal, culpa, ou conteúdo negativo.

A corporação fomenta a competitividade, “cada um por si e Deus por todos”, ao mesmo tempo que pede a colaboração e o trabalho em equipe, “um por todos e todos por um”. Na prática, “o cada um por si e Deus por todos” geralmente

---

1. 2. 3. O último capítulo deste trabalho, p.89, traz um glossário com as principais definições dos termos da Psicologia Analítica ora empregados.

se desenvolve como individualismo, egoísmo, egocentrismo, narcisismo e tirania ao passo que o “um por todos e todos por um” frequentemente se traduz em massificação, em perda de identidade, e na formulação do código de ética que atribui todo o mal e todas as consequências negativas à tal pessoa jurídica. A corporação é cenário propício para um desenvolvimento ilusório do indivíduo, tornando possível que o indesejável aconteça em nome da empresa, terceirizando a sombra para essa invisível e abstrata pessoa jurídica.

Processos que levem à autopercepção, ao autoconhecimento e ao reconhecimento podem proporcionar uma forma distinta de enxergar, respeitar e valorizar o outro, possivelmente proporcionando o caminho que permitirá o renascimento do ser humano na corporação, individual, destacado da massa, conhecedor e detentor de sua identidade. E quando se tem um ambiente que propicia e incentiva naturalmente esse fluxo, podemos pensar em um processo que vá além dos indivíduos, que alcance suas coletividades na corporação.

Até por uma questão de sobrevivência profissional, a identidade emerge como um conceito e uma ferramenta da vida profissional (MALVEZZI, 2000). O frenético ambiente de trabalho, cada vez mais sujeito a frequentes e rápidas transformações, demanda mobilização de mudanças nos indivíduos e nas organizações. Dessa forma, desenvolver competências que colaborem com a gestão de suas identidades, de seus papéis no coletivo corporativo e pessoal, torna-se fundamental para a sobrevivência profissional (BARLACH, LIMONGI-FRANCA, MALVEZZI, 2008).

A flexibilidade característica da resiliência é uma das competências requeridas pela dinâmica da modernidade do trabalho nas organizações, capaz de explicar a administração da própria subjetividade diante das inúmeras situações de tensão, pressão e ruptura presentes neste contexto. [...] O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência – ou à construção - de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas (BARLACH, LIMONGI-FRANCA, MALVEZZI, 2008).

Talvez como parte do processo de resiliência na corporação, talvez como uma busca dos indivíduos da corporação por uma saída desse paradigma de significado, ou quem sabe até também desse paradoxo, em que atualmente se encontram cristalizados, nesta última década, cabe citar ao menos dois importantes fenômenos coletivos que claramente vêm demonstrando a necessidade de rompimento desta incômoda inércia.

O primeiro é o recente crescimento explosivo da profissão de *Coach* ou de *Executive Counselor*. Certamente não se trata de um fenômeno recente, afinal a história da humanidade é repleta de exemplos de conselheiros, tutores, mentores e anciões que se ocupavam transmitindo cultura e conhecimento aos jovens guerreiros, ou mesmo aos governantes ou detentores de poder. O fato é que, nos últimos anos, essa modalidade vem ganhando espaço avassalador nos ambientes de trabalho, já sendo uma prática comum não só para as grandes multinacionais.

Esses novos profissionais geralmente têm idade acima dos 45 anos, já ocuparam altos cargos de gestão em grandes empresas, normalmente encantados com teorias do desenvolvimento humano, profissional e organizacional, quer sejam da Administração de Empresas, da Psicologia, da Sociologia ou ainda de outra Ciência Humana, e trabalham em programas individuais de desenvolvimento pessoal e profissional de executivos, através de serviços contratados tanto pelos próprios interessados como também pelas organizações nas quais trabalham.

Apesar de os programas de coaching terem como objetivo primário as questões relativas ao trabalho e à carreira, muito frequentemente as questões pessoais, os temas ligados ao desenvolvimento pessoal, à autopercepção, ao autoconhecimento, às crises de identidade, às questões existenciais e vocacionais, entre outras, acabam tornando-se parte principal das demandas trazidas pelo executivos, muitas vezes arduos e preconceituosos quanto aos processos de terapia e ou análise como espaço clínico mais adequado para tais temas.

O segundo é uma pesquisa anual de mercado, iniciada em 1998, que já entrevistou mais de um milhão e meio de empregados de mais de três mil e

oitocentas empresas de diversos segmentos de atuação, porte e local geográfico, elegendo e publicando anualmente a lista das melhores empresas para trabalhar - *The Great Place to Work*. “Um excelente lugar para trabalhar é aquele no qual você confia nas pessoas com as quais trabalha, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha” (GPTW, 2010, p.6-8).

Ao analisar os números depois de doze anos de pesquisa, pode-se observar uma sistemática busca de se tornar o ambiente de trabalho mais adequado à natureza humana, não só privilegiando as relações interpessoais, mas também incrementando as relações desse coletivo humano com a natureza e a sociedade.

Melhores empresas para trabalhar são mais produtivas, rentáveis e com maior compromisso com a sociedade. [...] As pessoas se dispõem a trabalhar muito por dinheiro, mas se dispõem a dar a vida por uma missão que tenha significado (GPTW, 2010, p.9-14).

A evolução dos resultados dessa pesquisa, bem como o crescente interesse por sua publicação, de forma exponencial e ao redor do mundo, corroboram com a questão de que o indivíduo da corporação demanda, está construindo e clama por uma nova cultura no ambiente de trabalho.

As disciplinas de desenvolvimento de lideranças constantemente exploram a necessidade de autopercepção, de autoconhecimento, de autocompreensão, de reconhecimento e relacionamento com o outro. Todas essas fundações básicas da psicologia podem ser porta de saída da situação atual, ou melhor, porta de entrada para uma nova cultura corporativa na qual, de fato, o ser humano ocupa um distinto lugar de atenção, no centro dos negócios.

Segundo Kets de Vries (2006b), na sociedade pós-industrial, o que diferencia uma empresa de ponta de uma medíocre é o nível médio de inteligência emocional de seus colaboradores, ou seja, suas capacidades de autopercepção, autocontrole, percepção social e relacionamento social. Executivos que lideram essas empresas valorizam as pessoas e não as vêem como meras *commodities*

intercambiáveis. Entendem o desenvolvimento humano como competência essencial de suas empresas e fator crítico de vantagem competitiva.

Kets de Vries ainda aponta que “os líderes do século XXI devem se apresentar como realmente são, combinando autoconfiança com humildade, sendo reconhecidos como íntegros e dignos de confiança”. Líderes que reconheçam seus motivos, sentimentos e desejos, seus pontos fortes e fracos, que compreendam suas características de personalidade e seus estados emocionais. Líderes que percebam como seus sentimentos inconscientes, assim como os gatilhos que os trazem à tona, afetam seu comportamento. “Seres humanos responsáveis por seus atos, consonantes com seus princípios, que lidam com a realidade como ela é, e não como desejariam que ela fosse” (KETS DE VRIES, 2006b). E todos esses pontos são temas conhecidos, centrais e de frequente exploração pelos profissionais da psicologia analítica, pesquisadores ou psicoterapeutas.

Nesse caminho, uma das motivações do presente estudo é trazer a questão do ser humano em ambiente de trabalho para o foco da Psicologia Analítica assim como promover uma reflexão sobre como a Psicologia Analítica pode ser aliada dos gestores e líderes empresariais dispostos a criar a nova cultura, berço civilizatório do século XXI, não arbitrando respostas finais, mas inaugurando uma agenda de pesquisas nessa linha de interesse.

A partir da teoria dos complexos é possível caracterizar determinados comportamentos do mundo corporativo como tipos de complexos culturais. Tendo seus sintomas mapeados e a base do conflito identificada, um importante passo em direção à ampliação de consciência pode ser dado, apoiando executivos na busca de autoconhecimento, compreendendo por que determinadas empresas atraem certos tipos de profissionais, promovendo avanços individuais e coletivos.

Claramente existe uma lacuna entre as questões que a Psicologia Analítica e as Ciências Administrativas por si só dão conta de responder.

Em um de seus artigos sobre Trabalho e Psicologia Organizacional, o Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, chefe do departamento de Psicologia Social da USP-SP, nos relata o interesse de pesquisa dele e de outros autores pela relação entre o desempenho de trabalhadores e suas vidas privadas, como produtos da interdependência entre os processos organizacionais e as condições subjetivas dos indivíduos. Eles desenvolveram idéias e evidências sobre como estratégias de gestão e negócio estão interrelacionadas com a personalidade de quem as define, sobre como o desempenho no trabalho é formatado também por processos inconscientes, mostrando que somente o fruto do diálogo entre administração e psicologia pode explicar a organização do trabalho (MALVEZZI, 2007, p.3).

A aspiração, e fonte de inspiração, deste estudo é que a aproximação entre a Psicologia Analítica e as Ciências Administrativas possa abrir uma nova perspectiva de exploração na qual os profissionais e estudiosos da Psicologia Analítica considerem o ambiente de trabalho como clínica e, por outro lado, que as empresas considerem a Psicologia Analítica como importante fonte para os processos de desenvolvimento de lideranças.

Como resultado, que essa aproximação propicie novos olhares para que o mundo produtivista, do pragmatismo de resultados, possa reagir sobre a sombra do progresso que, em nome do desenvolvimento, gerou e vem gerando um descabido rastro de insustentabilidade ambiental e social; também que o ser humano possa ir se reintegrando, adquirindo um estágio maior de consciência.

E que, como primeiro passo de exploração, a partir da formulação do conceito dos complexos corporativos de Stolz (2006), a redefinição deste conceito como complexos culturais específicos da cultura corporativa possibilite explorar determinadas sombras dessa cultura, analisando seus possíveis traumas e conflitos mais típicos, bem como seus reflexos e impactos conscientes e inconscientes nos indivíduos que constituem esse grupo.

## 1.1 - OBJETIVO

Este estudo tem por objetivo apresentar uma nova perspectiva para o conceito de complexos corporativos, caracterizando-os como complexos culturais, permitindo uma nova forma de conhecimento e tratamento para as questões críticas, traumas e conflitos culturais, relativas ao mundo das corporações. Propõe que a subjetividade e as leituras simbólicas devam ingressar no mundo dos negócios, sugerindo uma aproximação entre Psicologia Analítica e Administração de Empresas, possibilitando uma nova oportunidade para o desenvolvimento de líderes.

## 1.2 - JUSTIFICATIVA - IMPORTÂNCIA DO TÓPICO

Cabe frisar a afirmação de Stolz sobre a importância das corporações no dia-a-dia do cidadão do século XXI, já apresentadas na introdução deste trabalho (p. 14-15). Não só através das influências sócio-culturais, mas principalmente por ser, na atualidade, o maior palco de realizações e projeções das identidades, das buscas de significado, das constelações e projeções de complexos pessoais, familiares e culturais, do desenvolvimento de novos mecanismos de defesa, da produção da experiência da psique corporativa, da criação de um novo espaço psicológico no qual os indivíduos possam projetar suas histórias pessoais através do encontro com o grupo (STOLZ, 2006, p.iii-iv).

Ao observar as corporações como forma de grupo, passíveis a conflitos e traumas coletivos, a exploração do conceito de complexo corporativo a partir da definição de complexo cultural, permite uma nova forma de atenção, de conhecimento e de possível compreensão e transcendência dos sintomas observados. Nova no sentido que, desde sua origem, inclusive por questões epistemológicas, a Psicologia Analítica tratava o coletivo somente através do olhar arquetípico, explorando a teoria dos complexos apenas para os indivíduos.

Aproximando ainda Psicologia Analítica e Administração de Empresas, um novo espaço de trabalho se torna disponível, favorecendo todas as partes, contribuindo positivamente com a dissolução do preconceito (KETS DE VRIES, KOROTOV e FLORENT-TREACY, 2007), verdadeiro estigma hoje presente em ambos os lados: psicoterapia no mundo empresarial e negócios no ambiente clínico.

O contexto das corporações pode e deve ser considerado como um “espaço clínico”, hoje muito pouco habitado por psicólogos que naturalmente ocupam postos apenas nas áreas de recursos humanos, a maioria ainda dedicada a atividades administrativas do chamado departamento pessoal. Na área de desenvolvimento humano, prioritariamente se foca no desenvolvimento das competências técnicas e de gestão, inerentes às posições de trabalho, e muito

pouco ainda se faz quanto ao desenvolvimento humano propriamente dito, apenas em poucos programas de desenvolvimento de líderes.

Ao longo dos últimos anos, essa lacuna vem sendo fortemente ocupada pelos *coachs*, que, por proposta, competência ou formação, também pouco se ocupam das questões pessoais. Por se tratar de uma profissão não regulamentada, um grupo de profissionais sérios e bem qualificados é permeado por um exército de recém-aposentados ou desempregados que, por terem ocupado cargos executivos em algum momento de suas carreiras, colocam-se à disposição do mercado como orientadores de pessoas e carreiras.

As empresas têm reagido de forma positiva a essa aproximação das ciências humanas como fonte de conhecimento e autoconhecimento, identificando e se posicionando favoravelmente através, por exemplo, das áreas específicas dedicadas à gestão do desenvolvimento de lideranças, que estão sendo criadas e consideradas como fator de vantagem competitiva e competência essencial para a sustentabilidade das empresas neste século XXI.

A necessidade de mudança já se apresenta além de uma tendência, mas como uma nova realidade das organizações de ponta. É sabido que as mulheres e homens das corporações não são somente seres conscientes, altamente treinados e focados na realização de planos e tarefas, mas, sim, pessoas dotadas de diversos desejos, muitas vezes contraditórios, fantasias, conflitos, comportamentos defensivos e ansiedades (KETS DE VRIES, 2006b, p.3).

Existe pois uma avenida aberta para a Psicologia Analítica adentrar esse carente mundo corporativo, proporcionando caminhos mais autênticos para o autoconhecimento, apoiando a ampliação de consciência de seus indivíduos, tornando a participação desses grupos mais colaborativa com a sociedade e o meio ambiente, proporcionando um novo caminho de desenvolvimento humano e organizacional, mais saudável, justo, sustentável e próspero.

### 1.3 - MÉTODO

Este estudo foi desenvolvido como uma pesquisa teórica sobre conceitos aplicados da Psicologia Analítica, aprofundados e ampliados, fazendo uso de ilustrações advindas de mais de vinte anos de prática profissional como executivo na gestão de empresas.

Foram realizadas leituras cuidadosas que permitiram a ordenação do raciocínio e a elaboração dos conceitos.

Os primeiros textos estudados foram os de C. G. Jung, intitulados em Português como Obras Completas, como tradução imprecisa ou equivocada do Inglês *Collected Works*, que estaria muito mais próximo de Coleção da Obra. Hoje, sabemos que as tais Obras Completas não representam sequer a metade do material produzido pelo autor. De acordo com a *Philemon Foundation*, fundação que tem como missão a publicação dos *Complete Works*, literalmente Obras Completas, ainda serão publicados aproximadamente trinta volumes adicionais aos vinte e um da atual coleção (PHILEMON, 2010). Nesse trabalho, os conceitos principalmente explorados foram os da teoria dos complexos, persona e sombra.

Já como uma primeira ampliação do conceito de complexo, foi estudado o livro *The Cultural Complex* (o complexo cultural), uma compilação de dezoito artigos de renomados autores contemporâneos da Psicologia Analítica como Thomas Singer, Joseph Henderson, Luigi Zoja, Denise Ramos, Andrew Samuels, Samuel L. Kimbles, John Beebe e Muray Stein, entre outros, organizado por Thomas Singer e Samuel L. Kimbles, com o propósito de oferecer uma nova perspectiva sobre a natureza psicológica dos conflitos entre grupos e culturas, nomeada por eles de complexo cultural (SINGER e KIMBLES, 2004, p.1).

Na sequência, foi estudada a tese de doutorado *I am not I - the many faces of psique in the workplace* (Eu não sou eu - as diversas faces da psique no ambiente de trabalho), de Dale Stolz (2006), que postula pela primeira vez o

conceito de complexo corporativo, embora não explorando pela via dos complexos culturais.

Adicionalmente, foi abordado um segundo ponto de vista trazido por Kets de Vries no artigo *Executive Complexes* (complexos executivos). Neste ano de 2010, este artigo foi incluído, quase em sua totalidade, no recém publicado *Reflections on Leadership and Career Development* (reflexões sobre liderança e desenvolvimento de carreira), pelo mesmo autor (KETS DE VRIES, 2010). Ambos relatam fenômenos similares, porém por caminhos de acesso bastante distintos.

O estudo seguinte se dá através da ilustração de situações e casos que evidenciam sintomas comuns em indivíduos de um mesmo e determinado grupo, submetidos a conflitos e apresentando traumas de mesmas naturezas, observando os complexos corporativos como complexos culturais dos grupos formados em ambiente de trabalho.

## 2. FORMAÇÃO DO CONCEITO

### 2.1 - A TEORIA DOS COMPLEXOS

A definição clássica de complexo, como conhecemos até hoje, foi elaborada primeiramente por C. G. Jung a partir dos estudos do Prof. Eugen Bleuler, diretor do Hospital Mental de Burghölzli, no qual Jung fora seu assistente (JAFFÉ, 1979, p.39). A partir de suas constatações experimentais sobre os assim chamados fenômenos das associações (JUNG, 1997, OC II), o autor postula que o complexo, ou conteúdo psíquico afetivamente acentuado, dispõe de um núcleo central de tonalidade afetiva que, do ponto de vista energético, tem sua força proporcional à acentuação dos afetos que o constituíram, força essa consteladora de conteúdos psíquicos (JUNG, 1971, OC VIII/2, par.201).

A constelação resultante, processo psíquico de aglutinação e atualização de determinados conteúdos, a dos conteúdos atraídos pelo núcleo, é determinada pela qualidade do núcleo, como um processo de escolha consciente e inconsciente, e não como mera irradiação da energia de excitação deste núcleo que é formado por dois componentes: um, determinado pelas experiências vividas e outro, por disposições internas, inerentes ao caráter do próprio indivíduo (JUNG, 2008a, OC VIII/1, par.18).

Em determinadas circunstâncias, a própria memória é profundamente afetada pelos complexos. Em termos de energia, isso caracteriza que, certas vezes, o valor energético de um complexo pode superar nossas intenções conscientes. “Um complexo ativo nos coloca por algum tempo em estado de “não liberdade”, de pensamentos obsessivos e ações compulsivas”, com tal coerência interior que dá força própria a esse complexo, dá até um certo grau elevado de autonomia. Mesmo assim, não é difícil reprimir o complexo através de esforço pessoal, mas é impossível negar sua existência, e na primeira oportunidade ele vem à tona, com toda sua força original (JUNG, 2009, OC VIII/2, par 200-201).

Dada a própria natureza do complexo, dotado de tensão ou energia própria, é natural sua tendência de formar, também por conta própria, uma pequena personalidade particular, daí a nomenclatura de complexo autônomo. Ele apresenta uma espécie de corpo e uma determinada quantidade de fisiologia própria, podendo perturbar o coração, o estômago ou a pele, por exemplo. Comporta-se, enfim, como uma personalidade parcial, uma fração ou uma faceta da personalidade como um todo.

Ainda, os complexos dispõem de tal poder, o que lhes confere autonomia, que em condições esquizofrênicas possibilita até a emancipação em relação ao consciente, a ponto de se tornarem visíveis e audíveis, aparecendo na forma de visões ou falando através de vozes que se assemelham às de pessoas conhecidas. A personificação de complexos não é, em si mesma, uma condição necessariamente patológica. Nos sonhos, frequentemente os complexos aparecem personificados (JUNG, 2008b, OC XVIII/1, par.148-153).

A teoria dos complexos, de C. G. Jung, além de ter influenciado de forma direta o desenvolvimento da psicanálise e de ter especial reconhecimento mundial por conta dos testes de associação de palavras, base para o desenvolvimento do primeiro detetor de mentiras, foi um dos grandes e principais pontos de atenção de seu autor, durante o primeiro terço de sua carreira. A partir de sua própria crise do meio da vida<sup>4</sup>, com pouco mais de quarenta anos de idade, C. G. Jung devotou seus demais anos de pesquisa a outros temas como o processo de individuação<sup>5</sup>, os arquétipos<sup>6</sup> e o inconsciente coletivo<sup>7</sup>, preservando os estudos sobre os complexos ligados à individualidade, não explorando os potenciais desse conceito nos temas que tangem os grupos.

Para refletir sobre o potencial caráter coletivo dos complexos, no próximo capítulo, será apresentado o conceito de complexo cultural.

---

4. Ou “crise da meia-idade”: passagem de uma identidade psicológica para outra. É uma crise do espírito. É um momento de mudança de alinhamento com a vida e o mundo. Isto possui um significado psicológico e até religioso que vai além das dimensões sociais e interpessoais (STEIN, 2007, p.13-14).

5. 6. 7. O último capítulo deste trabalho, p.89, traz um glossário com as principais definições dos termos da Psicologia Analítica ora empregados.

## 2.2 - COMPLEXOS CULTURAIS

### 2.2.1 - Revisão bibliográfica do livro *The Cultural Complex* (o complexo cultural) (SINGER e KIMBLES, 2004)

Com o propósito de oferecer uma nova perspectiva sobre a natureza psicológica dos conflitos entre grupos e culturas, Singer e Kimbles (2004) organizaram o livro convidando dezoito renomados autores da Psicologia Analítica a contribuir com seus artigos que ilustrassem a concepção de um novo conceito, o de complexo cultural.

Na introdução, os autores postulam o conceito de complexo cultural através do aprofundamento e amplificação da definição clássica de complexo elaborada por C. G. Jung, a partir de suas constatações experimentais sobre os assim chamados fenômenos das associações (JUNG, 1997, OC II), brevemente apresentada no capítulo anterior a este, item 2.1 (p.30).

O desenvolvimento inicial do conceito de complexo cultural se dá também a partir da natureza da constituição do núcleo do complexo: das experiências vividas e das disposições internas, do caráter. Só que, neste caso, consideram-se as vivências e as disposições que são comuns a um determinado grupo de pessoas.

Ao proporem o estudo da natureza psicológica dos conflitos entre grupos e culturas, Singer e Kimbles (2004) não partiram em busca das possíveis causas desses conflitos, mas na oferta de um novo ponto de vista para observação e análise das forças que promovem a manifestação de um processo autônomo na psique, individual e coletiva, que fez, e faz, com que a história da humanidade pareça um desenrolar sem fim de conflitos.

O período que se iniciou com a revolução russa de 1917 e terminou com a queda do muro de Berlim, em 1989, foi marcado por uma civilização binária, desenvolvida ao longo da polarização entre capitalismo e socialismo, “o breve século XX” de Hobsbawm (1994), que teve seu auge na guerra fria, quando qualquer um

dos lados poderia dar fim à raça humana, ou até mesmo a toda e qualquer forma de vida no nosso planeta, com um simples pressionar de botão de disparo de potentes armas nucleares (BOLOGNA, 2006).

Com o término deste grande conflito, praticamente global, vimos o nascer de uma nova era, na qual “grupos, étnicos, raciais, religiosos, de gênero, facções nacionais ou regionais”, foram ao mundo “protestar por justiça, reparação ou vingança”. É como se uma necessidade interminável de conflitos imperasse sobre a raça humana, nos movesse, das desavenças familiares e tribais aos potentes embates entre nações ou civilizações, que comumente se encerram em violentos confrontos. A partir daí, um desfile de novos olhares e teorias políticas, econômicas, sociológicas, teológicas e psicológicas têm sido desenhados em busca de colaboração para uma melhor compreensão deste fenômeno (SINGER e KIMBLES, 2004, p.1).

Os conflitos entre grupos ou culturas são historicamente inevitáveis. A proposta de explorar o conceito de complexo cultural visa a uma nova perspectiva capaz de explorar a natureza psicológica desses conflitos sob dois importantes aspectos, o dos complexos e o da cultura. Um importante alicerce desta teoria é a premissa de que a psicologia dos complexos culturais opera tanto na psicologia coletiva dos grupos como em cada um dos indivíduos destes grupos.

A teoria dos complexos foi uma das primeiras grandes contribuições de Jung à psicanálise e até hoje é parte vital de como os junguianos entendem e formulam as experiências conscientes e inconscientes dos indivíduos. Mesmo tendo incluído o nível cultural no seu diagrama da psique, reproduzido no quadro abaixo, sua teoria dos complexos nunca foi sistematicamente aplicada à vida em grupos e ao que Jung e seus seguidores vêm assim chamando de coletivo (SINGER e KIMBLES, 2004, p.2).

Nesse diagrama, nota-se que a parte consciente da psique dos indivíduos e suas famílias é permeada por aspectos inconscientes desde a energia central de criação, que passa pela ancestralidade biológica dos animais em geral e

especialmente pela dos primatas, para então ser carregada com aspectos culturais que vão emergindo dos espaços maiores para os específicos, dos grandes continentes para os países e clãs até chegar nas famílias e nos indivíduos.

### Diagrama da Psique, segundo C. G. Jung

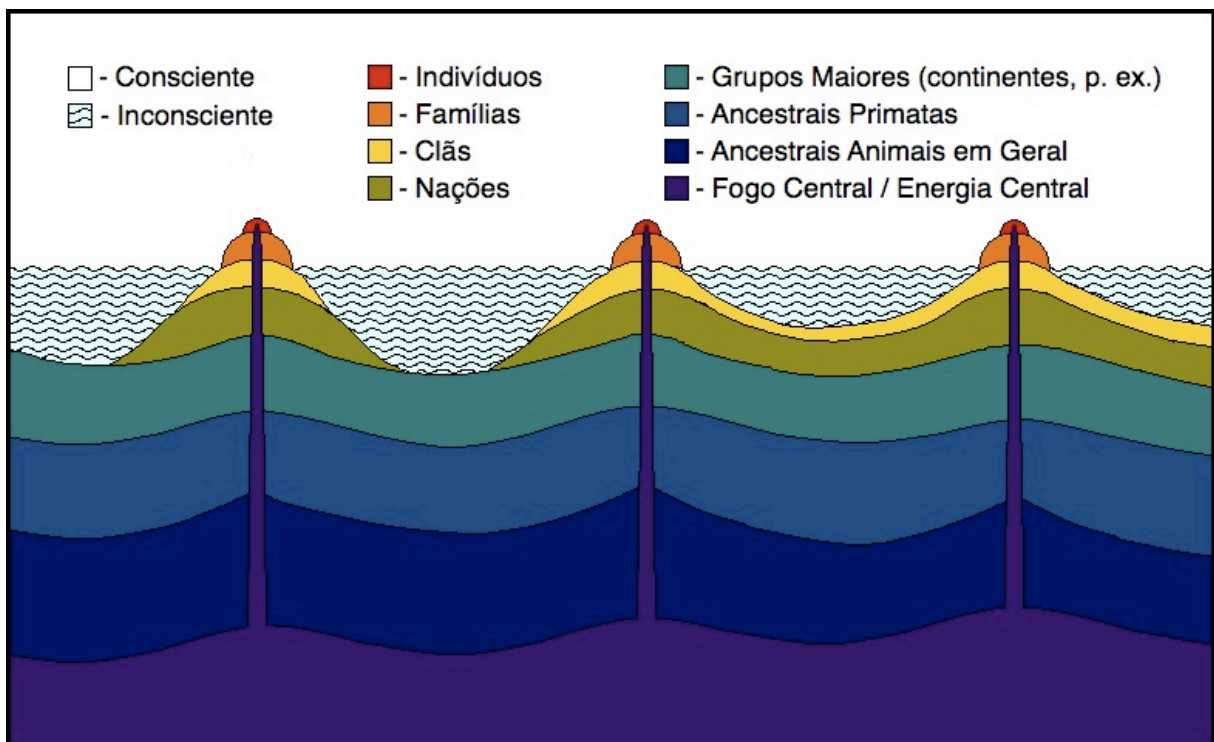


Figura 1. (SINGER e KIMBLES, 2004, p.3)

Aplicar a teoria dos complexos de Jung ao nível cultural da psique, à vida em grupo e como a vida em grupo existe na psique de cada indivíduo, é a proposta de Singer, Kimbles e seus demais colaboradores (2004) para construir este novo conceito que amplia os fundamentos herdados de C. G. Jung e ao mesmo tempo preenche uma importante lacuna que permanecia aberta, uma vez que ao se debruçar sobre o tema da psicologia coletiva, Jung optou pela abordagem arquetípica.

Singer e Kimbles (2004, p.3) enfatizam que, até hoje, a maior parte dos profissionais e estudiosos da Psicologia Analítica tem seguido o modelo de Jung,

explorando a teoria dos complexos para aspectos individuais e a teoria dos arquétipos para experiências coletivas.

Naturalmente o terror e a violência vividos na Europa durante as duas grandes guerras marcaram Jung de forma profunda quanto à vida em grupo e ao perigo da possessão arquetípica na vida coletiva, ilustrados pela força e abrangência do movimento nazista.

Somado a isso, Singer e Kimbles (2004, p.4) analisam que a introversão natural de Jung e seu foco no processo de individuação contribuíram de forma ainda maior para que ele tivesse uma “forte tendência em posicionar os indivíduos de forma contrária ou em oposição à vida em grupo”. A percepção de perigo da psique do indivíduo e do grupo caírem em possessão por forças coletivas e arquetípicas possivelmente levou os junguianos a verem que “viver no coletivo” possa ser algo “monstruoso ou destrutivo”.

Aparentemente, individuação e participação ativa em uma vida em grupo não combinam de forma fácil e natural. Entretanto, o perigo potencial está em viver “no” grupo e não “em” grupo. Apesar do risco de massificação, de perda de identidade, Jung considera o grupo elemento básico e fundamental no processo de individuação: primeiro, quando o indivíduo destaca-se do grupo e se percebe único; depois, quando se reconhece no outro e retorna ao grupo, de forma mais íntegra (JUNG, OC VI, par.853).

Singer e Kimbles (2004, p.4) reconhecem existir uma tensão latente entre indivíduo e grupo que pode ser denotada de forma positiva, construtiva, como parte de uma dinâmica da psique. Verdade ou não, é esta a esperança dos autores e de seus colaboradores de que a noção de complexo cultural nos leve a uma melhor capacidade de ver de forma mais objetiva a sombra do grupo em seus complexos culturais, ao invés de adotar a tendência de ver o grupo por si só como sombra do indivíduo.

Com isso, além de talvez conhecer melhor os aspectos positivos sobre viver em coletividade, possamos começar a diferenciar melhor os complexos culturais dos individuais.

Como os complexos pessoais emergem do nível do inconsciente pessoal em suas interações com níveis mais profundos da psique e de relacionamentos anteriores com os pais e a família, complexos culturais podem ser pensados como emergências do inconsciente cultural quando interage com ambos aspectos, arquetípico e pessoal, da psique e do mundo afora, nas escolas, comunidades, mídia e todas outras formas de vida cultural e em grupo (SINGER, KIMBLES, 2004, p.4).

Todavia, mesmo que muitas vezes seja difícil diferenciar, complexos culturais não são o mesmo que identidade cultural ou até o que de forma comum é conhecido como “*national character*”.

Os assim chamados estudos de caráter nacional foram um tipo de estudo de cultura e personalidade realizados na época da segunda guerra mundial e também chamados por alguns como complexos culturais. Pesquisadores buscaram entender padrões culturais de países como Reino Unido, Alemanha, Japão e União Soviética através de métodos indiretos além de viajarem até esses países. Algumas vezes também eram chamados de estudos culturais à distância. O conceito de caráter nacional traz em si uma longa disputa histórica entre a antropologia e a psicologia. A antropologia cultural tem tradicionalmente dado prioridade ontológica maior à cultura que ao indivíduo. Já a psicologia tem crescentemente buscado o inverso (INKELES, 1997).

De outro lado, o culturalismo, uma vertente da psicologia e das ciências sociais que enfatiza o fator cultural na explicação dos fenômenos psicológicos individuais e coletivos, atribuindo à cultura papel determinante no desenvolvimento do caráter e da personalidade, defende o ponto de vista que todas as realidades estudadas são explicáveis através da análise de fatores culturais, isto é, através da rede de significados que constitui uma cultura (ALCALÁ, 2006).

De certa forma, o culturalismo considera o conjunto composto por instituições, códigos de conduta, sistemas de crenças, arte, religião, rituais, costumes, normas, valores e linguagem, entre outros, a causa preexistente dos fenômenos psicológicos individuais e coletivos, fortemente valorizando a “pressão cultural” como protagonista da geração de conflitos, gerando angústia como consequência do conflito entre o indivíduo e as exigências culturais e agressividade como resultado dessa frustração (ALCALÁ, 2006).

O conceito de complexo cultural, apesar de também considerar a cultura fundamental e determinante nas constituições dos traumas e conflitos inerentes a uma cultura, pressupõe o fenômeno coletivo cultural como fruto de uma possível interação entre os conscientes e inconscientes individuais, dos membros deste determinado grupo, com o inconsciente coletivo desta mesma cultura, propondo a observação e análise desses fenômenos sob a perspectiva da teoria dos complexos.

Para algumas pessoas, seus complexos culturais e pessoais são a sua identidade, mas para muitos outros existe uma identidade cultural saudável, um “ego cultural”, que pode e deve ser visto de forma separada dos aspectos contaminados e negativos dos complexos culturais.

Quando um grupo parte em busca de sua identidade, é bem possível que ouça como resposta uma grande mistura de sintomas de potentes complexos culturais, os quais trazem uma longa carga histórica, através de séculos, de experiências e memórias de traumas que repousam no inconsciente cultural, esperando para serem despertados pelo gatilho de um novo trauma.

Os complexos culturais estruturam as experiências emocionais e operam na psique pessoal e coletiva da mesma forma que os complexos individuais, embora seus conteúdos possam ser bem diferentes. Assim como os complexos individuais, os complexos culturais tendem a ser repetitivos, autônomos, resistentes à consciência e coletam experiências que confirmam o seu ponto de vista histórico.

Complexos culturais são baseados em repetitivas experiências históricas de grupos que têm suas raízes no inconsciente cultural deste grupo. A qualquer tempo, estes complexos culturais dormentes podem ser ativados no inconsciente cultural e tomar posse da psique coletiva do grupo e do indivíduo - psique coletiva do indivíduo que é parte do grupo. A sociologia interior do complexo cultural pode tomar posse da imaginação, do comportamento e das emoções da psique coletiva e liberar uma tremenda força irracional em nome de sua própria "lógica" (SINGER, KIMBLES, 2004, p.7).

Em seu capítulo do mesmo livro, Ramos enfatiza que, até o momento, a psicologia junguiana ainda não desenvolveu um conceito que possibilite a compreensão, ao mesmo tempo ampla e profunda, dos fatores que determinam o comportamento social. O conceito de complexo cultural, acima exposto, nos leva a uma nova forma de compreensão das experiências culturais, mas, sendo ainda um conceito em parte intuitivo, a falta de instrumentos e métodos de investigação faz com que o uso desse conceito seja, em diversos casos, um grande desafio (RAMOS, 2004, p.102).

Ressalta ainda que a forma para se investigar um determinado grupo a partir do conceito de complexo cultural requer a busca de sintomas e psicopatologias que sejam comuns aos indivíduos de um grupo, denotando um tema central que possa ser identificado como um complexo desse coletivo (RAMOS, 2004, p.102).

Como método de pesquisa, já que o foco é um tema cultural, sugere que, além de observações de campo, se deva incluir perspectivas da antropologia, da sociologia, da história e da psicoterapia junguiana, com o objetivo de identificar e sublinhar os aspectos e sintomas coletivos antes de se concluir com uma visão simbólica seguida de análise a partir dos princípios da Psicologia Analítica (RAMOS, 2004, p.104, 107, 109, 117).

Já no texto elaborado pelos Weisstub, no mesmo livro, os autores exploram a relação entre trauma e a formação de complexos, tanto individuais como coletivos, enfatizando que os traumas do mundo exterior causam danos profundos no mundo interior. Afirmam também que traumas repetitivos em um determinado grupo de pessoas resultam na criação dos complexos culturais que, frequentemente,

são ricos combustíveis para a geração de novos eventos traumáticos, formando-se assim um triste e destrutivo ciclo vicioso, vide a relação entre judeus e árabes, explorada neste seu trabalho inclusive através de diversas análises de sonhos (WEISSTUB e WEISSTUB, 2004, p.147).

Em situação de terrorismo ou guerra, o agente traumático é um inimigo culturalmente identificado, o que faz com que as defesas psicológicas sejam não somente pessoais, mas também parte de um complexo cultural, experimentadas pelas vítimas em si e pelos outros indivíduos do mesmo grupo que foi atacado, fazendo com que este complexo cultural seja ativado a partir do momento em que o espírito de grupo é ameaçado (WEISSTUB e WEISSTUB, 2004, p.153).

Vivendo em tempos de economia global, intensa e freneticamente ligada pelos velozes e instantâneos meios de comunicação, telefonia fixa e móvel, rede mundial de computadores, agências *on-line* de notícias, sem falar dos mais recentes meios como os *blogs* e redes sociais como *twitter* e *facebook*, as empresas têm adquirido importância crescente na formação e identificação de grupos e de culturas.

Ainda, além de serem grupos específicos de indivíduos, dotados de cultura própria e relativamente independente de outros grupos, as corporações se colocam na atualidade como protagonistas no cenário de disputas econômicas e de mercado que são verdadeiras guerras entre empresas ou blocos, delineando novas modalidades de conflito humano.

Observando as corporações como fortes formadoras de cultura, conseqüentemente inseridas no contexto dos conflitos, quer sejam de classes ou de mercado, entre outros, os complexos culturais nos trazem uma nova perspectiva capaz de explorar a natureza psicológica dos indivíduos e das empresas sob os aspectos dos complexos e da cultura - aqui chamados de complexos corporativos.

### 2.2.2 - Revisão crítica do livro *O Código Cultural* (RAPAILLE, 2007)

De forma contrária a Singer e Kimbles (2004), que partiram do conceito de complexo em busca de uma ampliação em direção aos processos sócio-culturais, definindo complexos culturais, o psicanalista e consultor de empresas Clotaire Rapaille apresenta como definição de sua autoria antigos temas e conceitos postulados pela Psicologia Analítica há anos. Mesmo assim, ao apresentar os resultados de suas pesquisas, revela importantes informações que, se utilizadas de forma ética, poderiam contribuir positivamente com o processo de ampliação de consciência.

Em julho de 2007, esse livro foi recomendado pelo, na época, presidente da subsidiária brasileira de uma das maiores empresas globais de *software* e hoje presidente do mais antigo grupo de comunicação de São Paulo. Comentou ele que o autor, um influente consultor de empresas nos Estados Unidos e Europa, acabara de passar pelo Brasil, quando se encontrou com importantes líderes empresariais. Ao ler uma referência a Jung no livro, fez a recomendação por se tratar de um *best seller* fazendo a ponte entre a psicologia e o mundo dos negócios.

Rapaille é um grande especialista em marketing que, ao longo dos últimos anos, foi responsável pelo lançamento e o sucesso global de inúmeros produtos e serviços. Independentemente de que haja certo mérito por inovação no uso destes conhecidos conceitos da Psicologia Analítica como ferramentas de marketing e posicionamento de produtos e empresas, seu grande foco foi apenas a geração de negócios, sem reservar espaço para temas do desenvolvimento humano e dos processos de ampliação da consciência que não só eram cabíveis como de muito maior relevância e grandeza.

Pelo expressivo acesso a executivos influentes, líderes corporativos, importantes formadores de opinião, faz-se necessária uma compreensão amplificada das raízes do tal “código cultural”, não podendo ficar de forma reduzida e simplificada às oportunidades de aumento de vendas e de lucratividade das corporações. Uma vez que dispomos de um determinado conhecimento, o qual

antes se encontrava em estado inconsciente para um determinado grupo de pessoas ou comunidade, trazer este conteúdo para a consciência coletiva permite a este grupo se transformar, se desenvolver, transcender a partir de seu estado anterior de forma positiva.

Dentro do propósito desta revisão crítica, é importante rebater a premissa de que o conceito do código cultural seja uma “noção inovadora”, baseado em um suposto “terceiro inconsciente” descoberto pelo autor. Na busca da aproximação da Psicologia Analítica às ciências administrativas, tais afirmações equivocadas seriam de grande desserviço (RAPAILLE, 2007, verso de capa e p.26).

Por outro lado, cabe interpretar os resultados encontrados pelas pesquisas realizadas por Rapaille e sua equipe, que reforçam o conceito de complexo cultural apresentado no capítulo anterior e que podem se tornar objeto de partida para novos estudos.

Cabe ainda uma breve reflexão sobre o poder se apropriando e transformando conceitos da Psicologia Analítica em eficientes ferramentas de marketing de grandes corporações, desprezando seu papel original na ampliação da consciência e no desenvolvimento humano.

#### Sobre o autor:

Dr. Clotaire Rapaille é presidente do Conselho da *Archetype Discoveries Worldwide*, tendo usado por trinta anos a sua abordagem de decodificar o comportamento. É consultor de dez CEOs de alta categoria e está sob contrato permanente em cinquenta companhias da *Fortune 100*, e já foi manchete nas primeiras páginas de jornais como *The New York Times* (RAPAILLE, 2007, verso de contra-capas).

De grande reputação entre os principais executivos das maiores corporações do mundo, Clotaire Rapaille fundou a empresa *Archetype Discoveries Worldwide* (Descobertas Arquetípicas pelo Mundo), que tem em sua lista de clientes corporações como Boeing, Chrysler, Citibank, Citroen, DuPont, Ford, GM, IBM, JPMorgan, Johnson&Johnson, L’Oreal, Lego, Metlife, OralB, Pepsi, P&G, Seagram,

Seiko e Unilever, entre tantas outras (RAPAILLE, 2007). Daí a maior importância no esclarecimento e na reparação do que vem sendo amplamente difundido de forma inadvertida.

#### Sobre o código cultural:

Por que as pessoas são tão diferentes? O que nos faz viver, comprar e até amar da maneira como o fazemos? As respostas estão no código cultural. Neste livro, Clotaire Rapaille, o internacionalmente aclamado antropólogo cultural e especialista em marketing, revela pela primeira vez as técnicas que utiliza para aumentar a lucratividade e as práticas comerciais de dezenas de companhias da *Fortune 100*. Suas espetaculares revelações lançam luz não apenas sobre os negócios, mas também sobre a maneira como as pessoas agem e vivem.

A noção inovadora de Rapaille é que todos nós adquirimos um sistema silencioso de códigos à medida que crescemos em determinada cultura. Esses códigos são os que nos fazem americanos, brasileiros, franceses ou alemães e formatam invisivelmente a maneira como nos comportamos em nossa vida pessoal, mesmo quando desconhecemos os motivos de agirmos assim. E mais: podemos aprender a decifrar esses códigos que dirigem nossas ações, alcançando um novo entendimento do motivo de fazermos o que fazemos.

Em *O Código Cultural*, o autor decodifica os arquétipos fundamentais para nos oferecer “um novo par de óculos”, com os quais vamos enxergar nossas ações e motivações. Por que nos decepcionamos tão frequentemente com o amor? Por que a obesidade é uma solução em vez de ser um problema? Por que rejeitamos a noção de perfeição? Por qual motivo os *fast-foods* vieram para ficar? As respostas estão nos códigos.

Entender os códigos nos oferece liberdade sem precedentes nas nossas vidas. Permite que façamos negócios de forma drasticamente inovadora. E, finalmente, explica por que as pessoas são diferentes, e revela as pistas escondidas para entendermos uns aos outros (RAPAILLE, 2007, verso de capa).

Chamadas que induzem a fórmulas mágicas capazes de decifrar a mente e o comportamento humano são lamentáveis até mesmo na literatura de auto-ajuda. Expressões como “internacionalmente aclamado”, “revelações inéditas e espetaculares”, “sem precedentes” e “drasticamente inovadoras”, preparam terreno para as equivocadas informações que se seguem no decorrer da definição dada por Rapaille para o inconsciente cultural (RAPAILLE, 2007, verso de capa).

Nasce uma noção: descobrindo o inconsciente cultural.  
[...] Há nas pessoas um terceiro inconsciente em funcionamento. Estes princípios não podem ser atribuídos a qualquer um dos dois anteriores: o inconsciente individual freudiano, que orienta cada um de nós de forma singela, nem o inconsciente coletivo jungiano, que conduz cada um de nós como membros da raça humana. Esses princípios trazem à tona um inconsciente que guia cada um de nós de maneira única, em função das culturas que nos produziram. O terceiro inconsciente é o cultural.

Esta noção e estes princípios são evidência irrefutável de que existe uma mente americana, assim como há uma mente francesa, uma mente inglesa, uma mente curda e uma mente própria da Letônia. Cada cultura tem a sua mentalidade, e essa mentalidade nos ensina sobre quem somos nas profundezas de nosso inconsciente (RAPAILLE, 2007, p.26).

Em absoluto, não se trata do nascimento de uma noção, muito menos de um novo conceito, como afirma o autor. A forma de exploração do conteúdo desse inconsciente cultural com o objetivo de se atribuir um código de associação que possa vir a ser utilizado para melhor compreensão de uma determinada nação ou sociedade é que talvez seja inovador, ainda que não pioneiro.

Diferentemente do ponto de vista freudiano sobre o inconsciente, “individual e que orienta cada um de nós de forma singela” (RAPAILLE, 2007, p.26), ou cujos conteúdos se reduzem às tendências infantis reprimidas, às partes da personalidade que poderiam ser conscientes se a educação não as tivesse reprimido (JUNG, 2007, par. 202 e 203), o conceito de inconsciente na Psicologia Analítica aborda os conteúdos de natureza pessoal e coletiva.

O inconsciente pessoal contém o material reprimido, todos aqueles componentes psíquicos subliminais, inclusive as percepções subliminais dos sentidos, além de componentes que ainda não alcançaram a fronteira da consciência. O inconsciente jamais se acha em repouso, inativo, está sempre empenhado em agrupar e desagrupar seus conteúdos. Esses conteúdos são pessoais, na medida em que vão sendo adquiridos durante a existência do indivíduo (JUNG, 2007, par. 204 e 205).

Os materiais contidos nesta camada são de natureza pessoal porque se caracterizam, em parte, por aquisições derivadas da vida individual e em parte por fatores psicológicos, que também poderiam ser conscientes (JUNG, 2007, par.218).

Dessa forma, os conteúdos do inconsciente pessoal vão além dos conteúdos reprimidos, incluindo componentes de caráter pessoal que ainda não alcançaram a consciência, como, por exemplo, determinadas capacidades individuais, potenciais criativos que podem se tornar conscientes ao longo da vida. De partida, muito além do conceito de “inconsciente individual freudiano” citado por Rapaille (2007, p.26).

Ainda, diferentemente da definição sobre o “inconsciente coletivo jungiano” que o mesmo autor afirma de forma reduzida ser “o que conduz cada um de nós como membros da raça humana” (RAPAILLE, 2007, p.26), “o inconsciente coletivo, por sua vez, contém componentes de ordem impessoal, coletiva, sob a forma de categorias herdadas ou arquétipos” (JUNG, 2007, par.220).

Do mesmo modo que o indivíduo não é apenas um ser singular e separado, mas também um ser social, a psique humana também não é algo de isolado e totalmente individual, mas também um fenômeno coletivo. Na medida em que há diferenciações correspondentes à raça, tribo e família, também há uma psique coletiva que pertence à raça, tribo e família, além de uma psique coletiva “universal” (JUNG, 2007 par.235).

No diagrama da psique, como foi formulado por Jung, apresentado por Singer e Kimbles (2004, p.3) como um conjunto de oito camadas, sendo as cinco primeiras: indivíduos, famílias, clãs, nações e grupos de nações, como a Europa, por exemplo, e reproduzido neste trabalho (p.34), claramente a definição simplificada e reduzida trazida por Rapaille (2007, p.26) é contrariada.

O conceito de complexo cultural apresentado por Singer e Kimbles em 2004 e resumido no capítulo anterior deste trabalho, aplicando a teoria dos complexos de Jung ao nível cultural da psique de cada indivíduo, nos permite concluir que Rapaille, em seu *best seller* mercadológico, ao menos não dispunha

das informações mínimas necessárias antes de declarar como suas, em 2007, as “inovadoras descobertas”, já que não é objetivo desta revisão crítica colocar em dúvida a idoneidade do autor.

Cabe bem ainda lembrar que o tema cultural já vinha sendo explorado por diversas outras obras de autores junguianos, todas também publicadas anteriormente, como *Cultural Attitudes in Psychological Perspective* - atitudes culturais em perspectiva psicológica (HENDERSON, 1984), *The Cultural Unconscious* (o inconsciente cultural) (HENDERSON, 1990), e *The Cultural Complex and the Myth of Invisibility* (o complexo cultural e o mito da invisibilidade) (KIMBLES, 2000), entre outras.

O termo inconsciente cultural foi empregado pela primeira vez por Henderson (1990, p.104) quando afirmou que não seria nem uma derivação do inconsciente coletivo nem do pessoal, concluindo ainda que, boa parte do que Jung considerava pessoal era, na verdade, fruto de um condicionamento cultural.

Logo, a definição do “terceiro inconsciente, o inconsciente cultural”, além dos dois outros listados pelo autor, “o individual e o coletivo” (RAPAILLE, 2007, p. 26), é a mesma de Henderson (1990). Já Singer e Kimbles (2004) o consideram como um dos conteúdos da psique coletiva junguiana e não um terceiro inconsciente. Portanto, a “noção de que todos nós adquirimos um sistema silencioso de códigos à medida que crescemos em determinada cultura” (RAPAILLE, 2007, verso de capa), não tem absolutamente nada de inovadora. Merecia, inclusive, as devidas referências a quem as desenvolveu anos antes do autor.

Conceitos indevidamente apropriados foram ainda distorcidos e estão presentes nas mesas poderosas dos principais líderes corporativos do mundo, estampados em um livro que já esteve entre os oito mais vendidos do mercado norte-americano de literatura de negócios como uma descoberta inovadora e revolucionária do seu autor. Não é à toa que em sua capa, simbólica, traz uma chave fálica penetrando a Terra.



Figura 2. (RAPAILLE, 2007, capas)

### Afinal, o que seria então o “código cultural” de Clotilde Rapaille?

O código cultural constitui o significado inconsciente que aplicamos a qualquer coisa - a um carro, a um tipo de comida, a um relacionamento e mesmo a um país - por meio da cultura em que fomos criados (RAPAILLE, 2007, p.5).

Na Psicologia Analítica, o símbolo constitui-se como meio de observação do inconsciente, tendo caráter fenomenológico, ou seja, o símbolo deve ser encarado como fato psicológico passível de ser experimentado pelo indivíduo e pela cultura. (PENNA, 2003, p.155).

O símbolo é a ponte epistemológica entre o conhecido e o desconhecido, é o meio através do qual a transformação do material inconsciente em material conhecido é viável (PENNA, 2003, p.149).

É possível verificar que, através de um processo de prospecção de elementos simbólicos relacionados a um determinado tema específico, o código cultural seria a síntese elaborada por Rapaille, atribuindo uma palavra ou uma expressão que melhor promova a associação simbólica detectada entre um grupo e um objeto pesquisado. Esse processo passa por encontros de três horas de duração com uma amostra do público a ser pesquisado.

Na primeira hora é proposto um diálogo em que as descrições elaboradas pelos pesquisados sobre o objeto de pesquisa oferecem ao pesquisador elementos de introspecção sobre como os pesquisados pensam a respeito do objeto de pesquisa (RAPAILLE, 2007, p.8).

Na hora seguinte, o pesquisador pede aos pesquisados que sentem no chão, como crianças, com tesouras e revistas, e façam uma colagem tendo como tema o objeto de pesquisa. O objetivo desta fase era iniciar um processo de acesso a possíveis emoções e impressões mais antigas nas mentes dos pesquisados (RAPAILLE, 2007, p.8).

Na terceira hora, o pesquisador pede que os pesquisados se deitem no chão, sobre travesseiros, ouvindo música suave, promovendo que os pesquisados atinjam um estado de relaxamento próximo ao ponto de tranquilidade que antecede o sono. Neste momento, o pesquisador regride os pesquisados em uma viagem mental, passando pela adolescência e indo para uma época em que eram muito jovens. Nesse estágio, o pesquisador pede aos pesquisados que recordem da primeira impressão sobre o objeto de pesquisa, explorando o momento em que tiveram a experiência mais significativa com o objeto de pesquisa, permitindo que o pesquisador atribua a melhor palavra ou expressão que sintetize as respostas colhidas ao longo do experimento (RAPAILLE, 2007, p.9).

Como resultado dessas investidas, temos os seguintes exemplos de alguns dos códigos culturais dos norte-americanos, descobertos por Rapaille e sua equipe:

PARA	CÓDIGO	RAPAILLE, 2007
Amor	Falsa Expectativa	p. 38
Sedução	Manipulação	p. 47
Sexo	Violência	p. 50
Trabalho	Quem você é	p. 108
Dinheiro	Comprovação	p. 116

Quadro 1. (RAPAILLE, 2007)

A descoberta dessas associações, como outras tantas citadas no mesmo livro, é utilizada pelo autor e seus clientes para uma melhor compreensão de seus produtos e serviços, levando a lançamentos que foram, e são, verdadeiros sucessos

de mercado como o produto Nescafé, da Nestlé, no Japão, e o carro PT Cruiser, da Chrysler, nos Estados Unidos (RAPAILLE, 2007, p.9 e 24).

Por um lado, o código nada mais é que a síntese das associações que um determinado grupo pesquisado de pessoas elabora simbolicamente a partir de um objeto em estudo, posteriormente projetada como verdade para uma comunidade maior, a que o grupo pertence. Por outro, na Psicologia Analítica, o símbolo se constitui como meio de observação do inconsciente, tendo caráter fenomenológico, ou seja, o símbolo deve ser encarado como fato psicológico passível de ser experimentado pelo indivíduo e pela cultura (PENNA, 2003, p.155). Podemos concluir, então, que o código possa sintetizar associações simbólicas de um grupo, trazendo relações que, de certa forma, podem exprimir sintomas de complexos culturais desse determinado grupo.

Assim, por exemplo, quando o autor afirma que o sentido americano para “quem você é” é extraído do trabalho, e que o de “comprovação” é fornecido pelo dinheiro que alguém auferir (RAPAILLE, 2007, p.108, 116) devemos procurar compreensão maior para o potencial sintoma de complexo cultural constatado: o americano julga ser o dinheiro que tem.

Neste caso, por exemplo, o poder recomendaria procurar fórmulas de marketing para explorar esta associação inconsciente, provocando comportamentos consumistas como o de substituir carro e casa a cada promoção na carreira, aumentando progressivamente o endividamento de uma família por conta de sucessivos financiamentos. Na crise, em uma eventual perda de emprego, o nível de despesa mensal se tornaria força de extrema pressão, muitas vezes levando os indivíduos a severos distúrbios psicológicos, ou até mesmo ao suicídio.

Casos de fraudes corporativas aplicadas por altos executivos, que movimentaram bilhões de dólares em famosos escândalos como o da Tyco, da MCI Worldcom, da Enron, ou mesmo o das recentes *subprimes*, que quebrou renomadas instituições financeiras globais, ilustram a manipulação perversa desses símbolos, ou desse código.

Possíveis interpretações simbólicas possibilitariam uma melhor compreensão desses fenômenos psicossociais, como o das *subprimes*, por exemplo, levando ao prejuízo, à dor e ao sofrimento, milhões de cidadãos de centenas de países, fraudando o mercado financeiro norte-americano com aprovações de crédito bastante questionáveis para financiamentos imobiliários que ressonam com a atitude consumista associada ao complexo cultural de “ser o dinheiro que se tem”.

Um outro exemplo: após pesquisa e descoberta que, nos Estados Unidos, o código cultural para carro é “transgressão”, Rapaille desenvolveu junto à Chrysler o projeto do carro PT Cruiser. Investiram e trabalharam para o lançamento de um “carro de bandido” com visual repaginado, um carro atual que remetesse o imaginário aos *gangsters* de Chicago das décadas de 20 e de 30, com propagandas que reforçavam o estilo *bad boy* (garoto mau). Diante de informação tão relevante, seria de maior contribuição social o desenvolvimento de um projeto de educação e respeito no trânsito, promovendo educação e ampliação de consciência ao se lidar com esse símbolo.

Ou ainda, se o código para trabalho é “quem você é” (RAPAILLE, 2007, p. 108), o trabalho é sua identidade, recusando a proposta de fazer uso dessa informação para promover ações de marketing e vendas, a Psicologia Analítica poderia possibilitar o estudo do fenômeno que ocorre com os indivíduos que levam a vivência da persona corporativa para a vida privada, persona rígida, que toma o lugar do ego, como nos sugere Stolz (2006) em “eu não sou eu - as diversas faces da psique no ambiente de trabalho”.

Stolz (2006), não manipulando a interpretação simbólica, visou à ampliação da consciência de milhões de indivíduos que estão hoje vivendo a dinâmica problemática da psique em grandes corporações ou mesmo em profissões autônomas: o trabalho é a identidade do indivíduo que, assim, deixa de ser quem realmente é, perdendo-se por detrás da persona, da máscara.

O conceito de complexo cultural, além de mais amplo que o do código cultural, ao mesmo tempo que também é mais profundo, surge como ampliação do conceito de complexo, explora aspectos coletivos culturais não pela ótica dos arquétipos, abrindo um novo espaço para pesquisa. Já o código cultural demonstra grande fragilidade teórica por tentar relançar conceitos formulados por terceiros sem sequer atribuir seus devidos e merecidos créditos. Seu sucesso comercial seria seu único trunfo, ainda que passível a questionamentos éticos.

Não há dúvida que a Psicologia Analítica pode contribuir com as ciências administrativas de forma ímpar para reaproximar seres humanos e homens de negócio, que sistematicamente têm se distanciado desde a segunda metade do século passado. A qualidade, a abrangência e o impacto dos resultados serão fruto da ética dessa ação.

## 2.3 - COMPLEXOS CORPORATIVOS:

### OS COMPLEXOS CULTURAIS EM AMBIENTE DE TRABALHO

2.3.1 - Revisão crítica da tese de doutorado *I am not I: the many faces of psyche in the workplace* (Eu não sou eu - as diversas faces da psique no ambiente de trabalho) (STOLZ, 2006)

Em sua tese de doutorado em psicologia profunda, defendida em 2006, na *Pacifica Graduate Institute*, Dale E. Stolz cunha pela primeira vez o termo “*corporate complexes*”, complexos corporativos.

Um complexo corporativo é uma estrutura psicológica intermediária, formada pela confluência entre as dinâmicas individuais e de grupo dentro de um campo psíquico maior. É uma estrutura composta por dispositivos individuais como os elementos defensivos, objetos, partes de objetos, imagens arcaicas e projeções. Mas também carrega elementos corporativos como: mimetismo de raciocínios analíticos, uso de linguagem e imaginário burocráticos, uma atração pelo poder e o uso de comportamentos manipulatórios. Complexos corporativos, assim como sua contraparte individual, podem ser benéficos, destrutivos ou neutros. Eles são estruturas chave da arquitetura psicológica corporativa. E, sendo assim, tendem a ser padrões e modelos duradouros de sentimentos e relações emotivas em relação às corporações (STOLZ, 2006, p.6).

Stolz pondera que o que faz com que os complexos corporativos se diferenciem dos complexos pessoais ou culturais é a carga de imagens e valores oriundos da visão corporativa de mundo, relacionada ao poder, à racionalidade técnica, à lucratividade e ainda ao fato de, hoje, as corporações serem transnacionais, entidades globais que atuam fora das culturas tradicionais (STOLZ, 2006, p.9).

Discordando de Stolz, e se tomarmos as definições anteriores de complexo cultural, trazidas por Singer e Kimbles (2004), aqui apresentadas no capítulo 2.2.1 (p.32), é possível notar que os complexos corporativos são, sim, complexos culturais característicos da cultura corporativa, dos conflitos e traumas próprios e específicos deste grupo.

O trabalho realizado por Stolz muito contribui com a devida observação e qualificação dos complexos corporativos atendendo às principais características de complexos de grupo e não de complexos pessoais (STOLZ , 2006, p.33).

Stolz observa que os complexos corporativos podem disparar sofrimentos coletivos e situações de destruição organizacional citando diversos exemplos como o “culto aos CEOs”, *Chief Executive Officer* (o principal executivo de uma corporação), uma projeção do complexo de rei, oferecendo uma lista de casos nos quais o principal executivo de uma corporação foi julgado e preso por abuso de poder e corrupção, entre outros crimes, como Eisner, da Walt Disney Corp, Rigas, da Adelphia, e Purcell, do Morgan Stanley, todos condenados à prisão, além do pagamento de multas multimilionárias.

O complexo de CEO como o herói do século XX certamente ainda é ativo e fortemente constelado. Como se não bastasse, o sistema e as práticas corporativas permanecem em vigor, apoiando e ampliando essa crença e seus lamentáveis comportamentos consequentes, o que seria a institucionalização desses complexos, propiciando mais ganância e arrogância (STOLZ, 2006, p.35).

De um outro lado, nomes como Lee Iacocca, da Crysler, Jack Welch, da GE, Bill Gates, da Microsoft, e Lou Gestner, da IBM, entre tantos outros, sem dúvida perfazem uma lista de estrelados e influentes executivos. Esses líderes, enquanto heróis, diretamente suportam os complexos corporativos de uma empresa ideal, de sistemas de defesa de grupo, de dependência e de idealização. O poder sedutor dessa imagem mítica do líder herói produz uma infindável busca por um líder carismático, brilhante, um líder que irá nos salvar ou nos redimir de nossas pobres mortais e não produtivas tarefas dentro das empresas (STOLZ, 2006, p.240-241).

Da mesma forma, no Brasil, poderíamos relacionar um grupo de CEOs que fazem parte do imaginário coletivo como heróis nacionais, como por exemplo: Roberto Marinho, da Globo, Silvio Santos, do SBT, Abílio Diniz, do Pão de Açúcar, Antônio Ermírio de Moraes, do Votorantin, Amador Aguiar, do Bradesco, Olavo Setúbal, do Itaú e Rolim Amaro, da TAM, entre tantos outros.

Segundo Stolz, o que faz com que a hipótese da existência de complexos corporativos tenha valor é sua convicção de que esses complexos afloram em um contexto racional, orientado a tarefas, no qual os complexos são desenvolvidos e ganham forma a partir do próprio contexto racional; complexos corporativos são dinâmicos e podem ser separados por seus aspectos bipolares dentro de uma mesma corporação; os complexos alcançam o nível de processos comuns a um determinado grupo de pessoas, ressonando e influenciando diversos indivíduos de dentro e de fora da corporação; e porque, uma vez que eles podem mediar a realidade para nós, os complexos corporativos transformam nossas vidas profissionais em desempenhos com as devidas consequências positivas e negativas (STOLZ, 2006, p.38).

Os complexos corporativos em ação, quando constelados, canalizam um poderoso núcleo afetivo e um conjunto de imagens inconscientes para a subjetividade corporativa, individual e coletiva, influenciando de forma significativa carreiras, investimentos, produtos, serviços, disponibilidade de postos de trabalho e a própria vida de milhões de trabalhadores (STOLZ, 2006, p.210).

Stolz (2006) caracteriza como “metáfora dos complexos corporativos” a maneira de destacar as poderosas, e quase sempre invisíveis, forças irracionais que moldam nossas experiências, decisões e vidas no ambiente corporativo, conforme vamos sistematicamente realizando nossas tarefas cotidianas (p.223).

Em discordância, não é possível considerar tais fenômenos como “metáforas” mas, sim, como as constelações dos complexos culturais, definidos por Singer e Kimbles (2004), no ambiente de trabalho das corporações.

Em um grupo, como o corpo de uma determinada empresa, essa energia inconsciente, capaz de traçar seu próprio caminho, preenche uma rede de transferências e contratransferências que permeia os indivíduos ali presentes.

O que anteriormente foi tribal é hoje corporativo. No contexto tribal, o imaginário e os efeitos da energia psíquica eram canalizados através dos mitos familiares e de seus rituais

(JUNG & KERENYI, 1963; DOTY, 1986). Hoje, mitos e ritos corporativos servem como função similar, embora menos efetivamente. Isto por serem reconhecidos como o que verdadeiramente são (STOLZ, 2006, p.227).

De forma análoga ao que nossos ancestrais viviam nas florestas e savanas, diariamente lutando por comida e sobrevivência, nosso novo ritual passa por estacionar o carro (da companhia) no pátio, munir-se de computador e telefone celular, usar o crachá para abrir portas e partir para reuniões de trabalho em que dispomos não somente de nossa melhor competência racional, mas também nossos sonhos, medos, ambições e todas as demais sensibilidades herdadas, pré-programadas por nossa história, por nossos ancestrais (STOLZ, 2006, p.236).

Dentro dos estudos de caso apresentados por Stolz, quatro complexos corporativos foram sublinhados: corporação ideal, defesa social, complexos de dependência e o complexo da pessoa no cargo (STOLZ, 2006, p. 254). Definidos como complexos corporativos, por serem compostos tanto por componentes individuais como do grupo cultural a que pertencem, e dotados de conteúdo tipicamente inconscientes, operando entre o inconsciente dos indivíduos e o inconsciente coletivo, lidando com o cotidiano racional, orientado a resultados, regido por tarefas, típico do mundo corporativo.

A constelação do primeiro, o complexo da corporação ideal, pode ser observada quando os desejos e os complexos pessoais de um determinado indivíduo se fundem, em fantasia, com a cultura e os objetivos da corporação na qual trabalha. Esse complexo corporativo narcisista faz com que as vontades e desejos pessoais estejam aparentemente em perfeita harmonia com as ambições e virtudes daquela corporação (STOLZ, 2006, p.258) o que leva a ilusão de estar em um ambiente de trabalho seguro e perfeito, provavelmente produzindo comportamentos que frequentemente estão em conflito com a realidade (STOLZ, 2006, p.261).

A corporação, sob essas condições, requer que seus membros se apresentem dentro de um mesmo estilo que demonstre uma perfeita aderência às normas e necessidades daquela corporação, assim como que eles sejam bons e fiéis empregados. Este ideal representa poder e controle, intrínsecos

das corporações. A corporação perfeita representa a possibilidade de que eu também possa ser perfeito (STOLZ, 2006, p.261).

O segundo é o complexo de defesa social. Um dos principais dispositivos no processo de construção da imagem da organização na mente de um indivíduo é a maneira como usualmente recruta elementos do sistema social e da estrutura da corporação para servir como extensões de seu sistema pessoal de defesa. Procedimentos corporativos, práticas, padrões culturais, modos de operação e estruturas que defenderão o indivíduo das ameaças psicológicas percebidas, que irão proteger o grupo das eventuais e potenciais ameaças externas (STOLZ, 2006, p.267).

Por exemplo, em uma situação de atendimento à clientes da empresa, em que indivíduos são medidos e avaliados pela satisfação e retenção desses clientes, resolver os problemas do cliente, muitas vezes urgentes e importantes, em situação de estresse, enfrentando muitas vezes um cliente emocionalmente muito afetado, irritado, transtornado, é a natureza do trabalho. No imaginário de quem atende o cliente, muitas vezes co-criado pela própria corporação, uma situação pode sempre levar à perda do emprego, à perda ou adiamento de uma promoção, afetando a auto-estima, a reputação, a possibilidade de ganhar mais, todos valores percebidos publicamente. Em outras palavras, a fantasia tem papel fundamental e determinante nas interações com clientes, colegas e chefes, nos processos de tomada de decisão (STOLZ, 2006. p.271).

Outra manifestação fascinante do complexo corporativo defensivo é o período de férias. Em várias corporações, a alta e média gerências raramente tiram férias. Vários consideram viagens de negócios como substitutos para os períodos de férias. Como isso é defensivo? Estar ausente do trabalho por um “longo” período pode induzir medo de deixar seu território corporativo sob risco. Vários gerentes se sentem culpados por estar longe, por abandonar seus dedicados colegas de trabalho. À primeira impressão, esses indivíduos aparentam ser bons demais para serem reais: comprometidos com o grupo, incansáveis e dispostos ao auto-sacrifício. Mas eles tendem a ser obsessivos, altamente críticos e autocríticos, propensos ao auto-estresse e ao esgotamento nervoso (STOLZ, 2006, p. 274).

O terceiro, o complexo corporativo baseado na dependência, talvez seja o mais abrangente nas corporações de hoje. Existem diversas necessidades dos indivíduos que as corporações podem facilmente atender, potencialmente levando à dependência, como, por exemplo, a necessidade de figuras de autoridade em substituição aos próprios pais, a necessidade por segurança e salvação, pela qual se paga um alto preço que inclui até a própria liberdade, ou ainda a necessidade de se sentir especial ou escolhido (STOLZ, 2006, p.274).

Liderados atribuem qualidades de onipotência e onisciência ao seu líder. Ele ou ela se tornam repositório de fantasias idealizadas, uma figura divina. [...] Como pessoas mágicas, somente os líderes entenderiam os temas reais e essenciais ao redor dos problemas da realidade de um grupo (STOLZ, 2006, p.280).

Por último, o complexo da pessoa no cargo, quando constelado, pode ser observado, por exemplo, em indivíduos normalmente agradáveis, brilhantes, que gostam e cuidam de pessoas, transformados em autômatos, concordando em agir de forma que jamais agiriam se fosse por vontade própria. Respondendo por um determinado cargo, dentro de uma determinada corporação, dotada de cultura própria, é a forma com que os indivíduos se apresentam hoje diante das corporações, representando um papel, para uma platéia específica, com o objetivo de terem suas tarefas cumpridas, seus objetivos atingidos e suas conquistas realizadas.

O termo papel aqui se refere a um sistema criado pela confluência dos comportamentos sociais esperados associados com uma função ou posição ocupada em uma corporação; as psicodinâmicas pessoais associadas à persona (o eu na corporação) e às influências dos complexos corporativos (STOLZ, 2006, p. 284).

Tipicamente não se percebe o uso dessa máscara de adaptação ao mundo, requerida, saudável e necessária a qualquer relacionamento do dia-a-dia. Um indivíduo maduro deve ter diversas personas apropriadas às situações sociais e do mundo dos negócios. O problema não está em dispor de uma persona, mas na identificação patológica com essa persona em detrimento ao eu verdadeiro, o que leva a uma possível alienação à realidade (STOLZ, 2006, p.286).

A contribuição de Stolz na observação e análise das psicodinâmicas do consciente e do inconsciente em ambiente de trabalho é de grande valia para o processo de aproximação da Administração de Empresas e a Psicologia Analítica, assim como sua definição pioneira do conceito de complexo corporativo. Porém, é importante frisar a discordância em se tratar de uma terceira estrutura psíquica, diferente da individual e da cultural, como afirma Stolz (2006, p.9), mas de um complexo cultural de Singer e Kimbles (2004), inerente à cultura corporativa.

Tal distinção se torna importante na medida que caracteriza diferenças na natureza dos potenciais traumas e conflitos que levaram a um dado complexo corporativo, determinando distintas formas de compreensão, tomada de consciência e possível transformação.

A cultura organizacional corporativa, dotada de valores suficientemente bons, a ponto de terem sido capazes de construir a sociedade em que hoje vivemos, enquanto molda sua identidade também “exclui e reprime aspectos considerados incômodos e perturbadores” que constituirão parte da “sombra organizacional”. A tentativa de reintegração ao consciente dos conteúdos negados permeia a rotina das empresas na forma de reputações arruinadas, verbas desaparecidas, empréstimos não honrados e culpados sendo promovidos, entre outras (ZIEMER, 1996, p.119). O conjunto de traumas oriundos desse processo possibilita a formação de núcleos afetivos que constituem os complexos culturais corporativos.

### 2.3.2 - *Executive “Complexes”* - Complexos Executivos

Em seu artigo *Executive Complexes* - complexos executivos, Kets de Vries (2007) promove uma breve reflexão sobre o que consultores de empresas, *coaches*, psicoterapeutas e psicanalistas que interagem com altos executivos, quer seja nos escritórios dos clientes ou em seus próprios consultórios, relatam sobre os padrões de comportamento desses profissionais. Tais padrões poderiam ser agrupados segundo características muito próprias de comportamento.

No início de 2010, o mesmo autor retoma o tema e o inclui como o sexto capítulo de seu último livro publicado: *Reflections on Leadership and Career Development - On the Couch with Manfred Kets de Vries* (Reflexões sobre liderança e desenvolvimento de carreira - No divã com Manfred Kets de Vries) (KETS DE VRIES, 2010, p.100) - *“Complex” Executives I have “met” in coaching and consulting* (“complexos” executivos que “encontrei” no *coaching* e na consultoria). Fiel à abordagem psicanalítica, o autor observa os fenômenos, porém os relaciona absolutamente mais às características e ao passado de cada indivíduo, desenvolvidos no meio corporativo, do que aos eventuais potenciais conflitos e traumas da cultura corporativa, na qual estão inseridos.

Neste capítulo, a revisão crítica do artigo de Kets de Vries (2007) tem o propósito de apresentar um segundo ponto de vista sobre o fenômeno também observado por Stolz (2006) quando definiu o conceito de complexo corporativo.

Após uma breve introdução sobre o conceito de complexo, Kets de Vries propõe que “não é uma pessoa que tem um complexo, mas sim o contrário, o complexo é que tem a pessoa”. Afirma ainda que por conta da natureza inconsciente dos complexos, uma combinação de pensamentos, sentimentos e desejos frequentemente gera falsas idéias que resultam em irracionalidades, conceitos distorcidos sobre nós mesmos, sobre outras pessoas e situações. Isso faz com que muitos complexos sejam altamente prejudiciais ao nosso senso de auto-estima e influenciem na maneira como nos relacionamos com outras pessoas (KETS DE VRIES, 2007, p.377).

Mesmo reforçando a idéia de que a origem dos complexos está nas experiências vividas na infância, na natureza e na qualidade das relações entre pais e filhos, o psicanalista Kets de Vries afirma que episódios como atingir muito sucesso de forma rápida e fácil, variados tipos de sentimento de culpa que levaram a memórias vergonhosas, rejeição ou até mesmo adulação, por exemplo, também nos levam a mudar a forma como percebemos e nos relacionamos com os outros (KETS DE VRIES, 2007, p.378 e 2010, p.103).

Baseado em sua experiência como consultor de empresas, *coach* de executivos e psicanalista, somando ainda as observações percebidas através da leitura de livros, revistas e jornais especializados em Administração de Empresas e negócios, Kets de Vries nos apresenta uma lista de “modos habituais de comportamento” elaborada, como afirma, da mesma maneira com que Sigmund Freud fez ao observar seus próprios pais e diversos personagens da história ou da literatura, como *Lady Macbeth* e Ricardo III, de William Shakespeare. Relaciona seis complexos executivos, regularmente encontrados durante seus trabalhos com executivos ao longo de anos. São eles: complexo de Deus, de Sísifo, de Prêmio Nobel, de Monte Cristo, de Troll e de Fausto (KETS DE VRIES, 2007, p.378 e 2010, p.104). Para melhor compreensão e comparação com as dinâmicas dos complexos corporativos de Stolz (2006), os três primeiros complexos executivos da lista acima apresentam-se aprofundados nos parágrafos que se seguem.

Indivíduos que têm complexo de Deus (KETS DE VRIES, 2010, p. 104-106), ou complexo Messiânico, de fato não acreditam que eles sejam Deus, mas invariavelmente são muito arrogantes e dispõem de atitudes que nos sugerem uma autoridade divina. Muitos dos grandes homens e mulheres que promovem ou promoveram transformações profundas, quer seja na política, na economia ou nos negócios, popularmente são chamados de “Mestres do Universo” e demonstram estar sob forte efeito desse complexo. O estereótipo do novo rico produzido por Wall Street, do executivo *yuppie*, foi muito bem marcado na década de 1980 pelo filme de Thomas Wolfe, *A Fogueira das Vaidades* (WOLFE, 1987), em que o protagonista representado por Tom Hanks encarna o complexo de Deus de forma brilhante.

Essas pessoas têm tanta dificuldade em aderir à realidade que se enfrontam em fantasias de verdadeira onipotência e onisciência. Possuem um assustador senso de auto-importância que os leva a frequentes atitudes pomposas e arrogantes. Adorando estar sob a luz de holofotes, exageram ao relatar suas conquistas e talentos, chegando a convencer, inclusive a si mesmos, com suas fantasias sobre sucesso e fama sem limites. Demandam um constante suprimento de combustível narcísico através de admiração, atenção e afirmação. Por tudo isso, tendem a estar rodeados de bajuladores, adutores que os encorajam nesse comportamento autocentrado e auto-indulgente (KETS DE VRIES, 2007, p.379).

Dada essa predisposição narcísica, as pessoas sob influência do complexo de Deus preferem o mundo das ilusões ao tédio e às demandas da vida real. Competitivos, ambiciosos e repletos de certezas, frequentemente são encontrados em posição de liderança. No mundo corporativo, por serem tão autocentrados e por estarem rodeados de adutores, costumam perder contato com a realidade e tomar decisões equivocadas baseadas em um conjunto completamente inadequado de informações (KETS DE VRIES, 2007, p.380).

Como ilustração, Kets de Vries nos relembra do caso de Dennis Kozlowski, principal executivo da Tyco International, um conglomerado gigante de origem norte-americana, que no aniversário de 40 anos de sua esposa deu uma festa orçada em mais de dois milhões de dólares, colocando mais da metade das despesas na conta da companhia. A festa, na Sardenha, dispunha de uma réplica em tamanho real do Davi de Michelangelo, esculpida em gelo, sendo o pênis uma fonte de vodka para os convidados. O bolo gigante era em formato de um par de seios. A banda de música foi contratada por duzentos e cinquenta mil dólares para animar a noite toda. Kozlowski comprou mais de treze milhões de dólares em obras de arte, incluindo um Monet e um Renoir, que ficavam em seu apartamento de Manhattan, mas que, segundo os registros da empresa, estariam nas paredes de um escritório da companhia, em um estado que beneficiava fiscalmente a compra de obras de arte. Claramente ele não acreditava ou aceitava que as regras do mundo se aplicavam a ele. Por essas e outras tantas foi acusado de um prejuízo de mais de

seiscentos milhões de dólares e, hoje, está preso e cumprindo uma pena de 25 anos de reclusão (KETS DE VRIES, 2007, p.380).

Já o complexo de Sísifo (KETS DE VRIES, 2010, p.106-109) faz alusão ao rei de Corinto, condenado a rolar um bloco de pedra montanha acima. Mal chegado ao cume, o bloco rola montanha abaixo e Sísifo recomeça a tarefa, que há de durar para sempre” (BRANDÃO, 2004, p.226). Desta forma, Kets de Vries define o perfil de quem leva uma vida não produtiva ou uma vida repleta de atividades e tarefas sem fim, sem a conquista de um determinado objetivo ou propósito (KETS DE VRIES, 2007, p.380).

Kets de Vries (2007, p.381) afirma que é comum encontrarmos nas empresas pessoas que sofrem do complexo de Sísifo, precisando estar sempre atarefadas, ocupadas, atribuladas, sem que se perguntem por que estão fazendo o que estão fazendo. Por muitas vezes, mesmo tendo sucesso ao cumprir determinadas tarefas, essas pessoas nunca se sentem satisfeitas. Apesar de a natureza deste complexo levar a um potencial resultado positivo de carreira, exatamente pela atribuição e execução contínua de tarefas, normalmente perdem o sentido mais amplo do significado de seu trabalho em função do foco e realização apenas de tarefas e objetivos imediatos.

Quando executivos acometidos pelo complexo de Sísifo chegam a altos cargos em uma organização, seu comportamento torna-se contagioso e uma cultura super competitiva encoraja seus colaboradores a trabalhar muito, a despender grandes esforços, geralmente não buscando muita inteligência nos processos. O resultado é uma organização repleta de inseguros, porém bastante determinados, viciados em trabalho que, de forma consistente, superam suas metas.

Muitos executivos de empresas japonesas aparentemente estão sob forte constelação desse complexo. De fato, um número expressivo de executivos japoneses morrem a cada ano por excesso de trabalho. Esse número é grande o suficiente ao ponto de existir um termo em japonês para esse fenômeno: *karoshi*. Várias famílias têm processado as empresas nas quais seus parentes *karoshi*

trabalhavam por falharem não intervindo no comportamento autodestrutivo desses colaboradores (KETS DE VRIES, 2007, p.382).

Um certo grau de ansiedade é típico a qualquer pessoa que esteja desempenhando alguma função e sujeita a algum tipo de avaliação de desempenho. Mas o que os acometidos pelo complexo de Prêmio Nobel sentem vai muito além disso. Muitas vezes tendo atingido desempenhos muito acima da expectativa em seus inícios de carreira, essas pessoas colocam tanta pressão em si mesmas por obter realizações dignas de um Nobel que, ao atingir altos cargos executivos, tornam-se obcecadas pelas falhas. Querendo acertar, mas tendo a certeza de que irão falhar, são vítimas de um inexplicável medo de errar. Mesmo atingindo excelentes resultados, a sensação de nunca ter sido o bastante faz com desenhem para si mesmos objetivos irreais, inatingíveis (KETS DE VRIES, 2007, p.382).

A pressão sobre os indivíduos afetados pelo complexo de Prêmio Nobel vem de todos os lados. Eles não só têm muita dificuldade em receber críticas quando não atingem a perfeição como ainda sofrem por inveja daqueles que de alguma forma obtiveram sucesso. A pior consequência psicológica neste caso é a paralisia. Essas pessoas procrastinam, mantêm suas opções abertas pelo maior prazo possível, hesitando para tomar uma decisão.

Da mesma forma, Kets de Vries (2010) segue definindo outros complexos que ele chamou de “executivos” como o complexo de Monte Cristo, em que pessoas lidam com as feridas da infância ou da adolescência assumindo a condição de vítima e uma eterna busca por desforra, que mais do que uma tentação efêmera, é um estilo de vida; ou o complexo de Troll, e sua visão azeda e negativa sobre a vida e seus acontecimentos; ou ainda o complexo de Fausto e sua débil condição crônica, não tendo interesse ou não ficando entretido com nada (KETS DE VRIES, 2010, p. 112, 114 e 116).

Apesar de seu interesse pelos fenômenos psicológicos em ambiente de trabalho, talvez por sua formação psicanalítica, Kets de Vries (2010) observa e analisa os complexos executivos a partir da origem e constituição psíquica dos

indivíduos, dentro do contexto corporativo, mas não explorando as características culturais desse ambiente e as possíveis combinações e consequências na dinâmica da psique dos indivíduos da corporação, como fez Stolz (2006).

Dessa forma, apesar de sua também excelente colaboração refletindo e analisando os complexos individuais em manifestações típicas e características da vida em ambiente corporativo, os complexos executivos como definidos por Kets de Vries (2007 e 2010) não se configuram na forma de interesse e pesquisa deste trabalho, por sua abordagem determinante a partir dos indivíduos, considerando o ambiente corporativo apenas como cenário no qual tais fenômenos se reproduzem. Como sugestão para trabalhos futuros, os complexos executivos poderiam ser analisados sob a ótica dos complexos corporativos como complexos culturais inerentes a cultura das corporações.

### 2.3.3 - COMPLEXOS CORPORATIVOS - VIVÊNCIAS

Seguindo a construção do conceito de complexo cultural, tendo a cultura corporativa como elemento de geração de traumas e conflitos específicos deste grupo, neste capítulo, serão apresentadas vivências que caracterizam particularmente o conflito empregado *versus* empregador e os traumas gerados como, por exemplo, o de perder o emprego, o de não reter um talento profissional ou uma determinada competência, ou ainda o de não conseguir se recolocar no mercado de trabalho, entre outros. Serão explorados também traumas gerados pela extrema competitividade entre empresas, o que nos dias de hoje se traduz em verdadeira guerra por mercados específicos ou ainda por clientes.

#### 2.3.3.1) Persona rígida e defensiva, se sobressaltando ao ego.

Na compilação *A Critical Dictionary of Jungian Analysis* (Dicionário Crítico da Análise Junguiana), encontra-se uma definição resumida do conceito de persona formulado por Jung: termo derivado da palavra em latim que denominava as máscaras utilizadas pelos atores de teatro na antiguidade. O termo persona refere-se à “máscara” que um indivíduo utiliza para se colocar no mundo: identificação de gênero, posição social, trabalho ou profissão. Algumas vezes, a persona é referida como o arquétipo social por envolver todos os compromissos e aspectos apropriados para se viver em uma determinada comunidade. Existe certo risco patológico quando um indivíduo se identifica demasiadamente com sua persona. Nesse caso, há uma perda de consciência para além do papel social do indivíduo e uma falha no processo de amadurecimento. Esse enrijecer prejudica a função primordial da persona de mediar o ego junto ao mundo exterior (SAMUELS, SHORTER, PLAUT, 1986, p.107).

Stolz (2006, p.284) define o complexo corporativo da pessoa no cargo, dos indivíduos que são verdadeiros autômatos, que deixam de agir pela própria consciência e transformam suas ações, seus processos de tomada de decisão, sua forma de se encontrar com o mundo, na vivência de um papel, como citado neste estudo, item 2.3.1 (p.56).

Ilustrando essa possibilidade da persona rígida e defensiva se sobressaltando ao ego, considerando o complexo corporativo como um complexo cultural, é possível explorar os potenciais conflitos e conseqüentes traumas advindos da cultura corporativa que corroboram com a constelação de tal complexo.

Quando um jovem se apresenta ao mercado de trabalho, inaugura uma nova época de oportunidades em sua vida privada. Após anos de convivência em família e escola, desenvolvendo dinâmicas de relacionamento das mais diversas possíveis, desde as mais saudáveis e construtoras até as mais berrantes e patológicas, a entrada no mercado trabalho, desde que não seja em empresa ou negócio da própria família, se apresenta como um papel em branco, uma nova possibilidade de ser e se apresentar ao mundo.

Somando-se a isso, o processo de boas vindas das empresas muitas vezes se estrutura como um rito de entrada em uma nova família. Quanto maior a empresa, geralmente maiores são os aspectos culturais típicos. Muito além do logo ou da fama da marca, o código de vestimenta, a linguagem, as gírias, os cargos, as políticas de benefícios definem fortemente também uma assinatura cultural.

Eu, por exemplo, fui um “IBMista”. Antes, estagiei no Grupo Ultra e no Banco Real, depois trabalhei na Diebold, EMC2, Deutsche Telekom e Oracle, mas na IBM, fui ser um IBMista. Era assim que nos referíamos uns aos outros, como as gerações anteriores faziam e como se faz até hoje - basta verificar o próprio site da IBM na sessão de oportunidades de trabalho: “Você é um IBMista?”, “IBMistas em ação”, ou ainda “Orgulho de ser IBMista” (IBM, 2010).

Diante dessa possibilidade, o espaço que se abre para o desenvolvimento de novas personas é natural. A competitividade, a oportunidade de ascender na estrutura e, com isso, ganhar mais e construir um patrimônio diferenciado, ter sucesso, ter poder, associado ao passado do indivíduo, sua bagagem pessoal e familiar, potencializam o desenvolvimento de personas patológicas, desintegradas, que se desalinham do self e do ego sob carapaças de personas. A saudável

máscara dá lugar a um perigoso escudo, muitas vezes a uma blindagem, persona rígida e defensiva que obstrui o desenvolvimento do ego, podendo até atrofiá-lo.

#### CASO A:

Conheci uma jovem bailarina que, recém formada em Administração de Empresas, foi trabalhar na área de recursos humanos de uma gigante da eletrônica para telecomunicações. Seu visual era despojado, “quase *hippie*”, como dizia o presidente da empresa. Identificado seu potencial de carreira, foi chamada por sua diretora para uma sessão de avaliação e *feedback*. Após uma pequena introdução sobre seu brilhantismo, capacidade e futuro, o assunto principal foi como ela deveria se vestir de forma mais apropriada ao ambiente de trabalho. Dedicada que era, em poucos dias substitui seu guarda-roupa de trabalho por terninhos pretos e beges, camisas finas brancas, lenços coloridos “proto-gravatas”, bolsas e sapatos pretos e café.

Poucos anos depois, aos 25, foi participar de um programa de desenvolvimento de executivos nos Estados Unidos e assumiu uma gerência de desenvolvimento humano para a América Latina. Aos 30, era Diretora de RH da subsidiária local da maior seguradora de vida dos Estados Unidos. Nesta época, seu guarda-roupa para as horas não de trabalho também já havia sido adaptado.

Provedora, independente, financeiramente auto-suficiente, muito bonita e bem cuidada, também aos 30, relatava baixa libido sexual, afirmava ter no máximo uma relação sexual por mês, tendo diversos meses de abstinência. Teve suspensão do período menstrual por quase um ano. Sua competitividade e seu caráter assertivo estavam maximizados. Casada há três anos, o marido parou de trabalhar pouco antes do casamento. Ele vivia de investimentos, mas era ela quem arcava com todas as despesas da casa.

Sua persona de executiva, retroalimentada por um animus super desenvolvido, demonstrava fortes características de aspectos masculinos como racionalidade excessiva e agressividade, além do caráter assertivo e competitividade

citados acima, entre outras, quando o relógio biológico de sua maternidade despertou aos 32 com uma profunda crise de identidade. A executiva de sucesso comprovado, muito querida por chefes, colegas e funcionários, seria uma boa mãe? Era muito risco experimentar. E se a boa mãe voltasse da maternidade como uma executiva de menos sucesso?

O período de sofrimento profundo durou quase cinco anos. O relacionamento conjugal foi o primeiro a dar sinais de falência. Pouco a pouco se afastando, meses de abstinência sexual, discussões cada vez mais calorosas, até a separação litigiosa.

Em seguida, o desgaste no ambiente de trabalho foi aumentando até o pico de acordar tarde e não ter mais vontade de ir para o escritório. As relações com seus chefes, pares e subordinados gerava sofrimento e mais dor. Sua performance, antes brilhante, passou a ser alvo de análise e crítica.

O ego, quando é identificado com a persona, é capaz apenas de lidar com as orientações externas. É cego aos eventos internos e, portanto, incapaz de responder a eles. [...] O inconsciente tende a irromper na consciência em forma de erupção ao invés de emergir de maneira gerenciável (SAMUELS, SHORTER, PLAUT, 1986, p.107).

Neste caso real, essa específica etapa da vida foi marcada por angústias e conflitos nunca antes experimentados por ela. Durante quatro anos de terapia, uma sessão por semana, o processo de transformação foi penoso, porém gratificante. Todo seu esforço foi concentrado no despojar-se da persona enrijecida sem perder seu lugar na sociedade. Separou-se. Mudou de emprego duas vezes. Perdia e ganhava peso de forma descontrolada. Com 1.65m e pesando 56 kg, manequim 38/40, se sentia obesa. Vivia em regime alimentar, brigando com a balança. Era difícil se ver como realmente era.

Após o estabelecimento de um novo vínculo afetivo amoroso, a libido foi restabelecida da noite para o dia. Seus ciclos menstruais voltaram a ficar regulados. Teve sonhos repetidos em que se via como uma tartaruga que se libertava do casco

e nadava livre em companhia da tartaruga mãe. Livre, exposta, vulnerável, mas com plena sensação de liberdade e felicidade. Sem o propósito de desenvolver uma análise detalhada dos sonhos, cabe ressaltar a questão da libertação do casco, do que ao mesmo tempo a protegia e lhe tirava a liberdade, e também da tartaruga como símbolo do self - ela agora, sem casco, seguia a tartaruga mãe pela água, ou seja, norteadada pelo self, mergulhava no inconsciente.

Ela então engravidou.

Durante os quatro meses iniciais, seus enjôos eram fortes e repetidos. Perdeu peso por tanto vomitar. Sua médica ginecologista recomendou uma semana de licença. Parou de vomitar. Voltou para o escritório e vomitou nos primeiros minutos, logo ao sentir o cheiro do andar. Voltava para casa e passava bem. Entrava no escritório e vomitava.

Pediu demissão imediata, saiu no mesmo dia e não mais vomitou.

A maternidade ajudou a devolver aspectos do feminino, antes renegados, propiciando integridade e uma nova postura diante da vida. Livrou-se da máscara da executiva, negociou com o animus que atuava como líder executivo e buscou alinhamento com o self.

Hoje, casada, mãe de duas meninas, voltou ao mercado de trabalho e demonstra uma nova postura, buscando uma condição pessoal e profissional na qual o equilíbrio emocional seja mais constante e seus limites mais conhecidos e respeitados.

CASO B:

No início dos anos 90, quando começava minha trajetória profissional, conheci esse executivo de aproximadamente 50 anos cuja história me marcou profundamente. Gerente de gerentes de uma grande empresa do segmento de

tecnologia da informação, mais de 25 anos de trabalho nesta mesma empresa, tinha uma carreira de relativo sucesso. Era executivo respeitado no mercado, mas não chegara a diretor ou vice-presidente como poucos outros que entraram com ele na mesma época e nesta mesma empresa. Seu pacote anual de remuneração era compatível com a importância de seu cargo, viajava regularmente ao exterior, a trabalho e de férias, dispunha de carro da companhia, excelente plano médico e odontológico, além de outras tantas regalias menores.

Muito dedicado e disciplinado, acordava cedo e chegava cedo ao escritório. Sempre um dos primeiros. Não era dos últimos a sair, mas passava um mínimo de 12 horas diárias no trabalho. Quando a relação com a mulher se deteriorava ou quando um de seus filhos causava problemas que demandassem sua atenção ou ação, o expediente naturalmente se esticava. O escritório era seu abrigo e porto seguro.

A crise econômica global da época, associada ao então fenômeno dos processos de re-engenharia precipitaram a aposentaria antecipada deste executivo assim como de diversos outros contemporâneos dele que trabalhavam na mesma empresa. Menos gente e gente mais barata.

Durante um período de quase um ano esse senhor continuou saindo de casa no mesmo horário, com os mesmos ternos e a mesma pasta, sem ter coragem de contar para a família que estava desempregado. Começou a trabalhar em outra empresa e, mesmo assim, não conseguiu confessar que ficara quase um ano sem trabalhar. Nessa fase, as reuniões, entrevistas de emprego e almoço com amigos ocupavam pouco do seu dia. Rodou dezenas de milhares de quilômetros de carro, em silêncio. Passeou por todas as lojas dos *shopping centers* da cidade, principalmente os mais distantes de sua casa e de seu antigo escritório. Ancorou-se então na sala de sinuca do clube de que era sócio, na região dos Jardins, em São Paulo, até conseguir o novo emprego. E a família nunca soube.

Para ele, o chefe daquela família era o executivo e não o homem que jazia por debaixo daquele paletó e gravata.

## Reflexão:

Assim como outros tantos, esses casos ilustram um mesmo sintoma, o de potencialização do papel corporativo frente ao indivíduo como um todo, o complexo corporativo da pessoa no cargo (STOLZ, 2006, p.284), citado no item 2.3.1 (p.56) deste trabalho. A persona rígida, defensiva, encobre o ser humano que gradativamente vai se atrofiando, tal qual George Lucas fez com seu personagem Darth Vader, em Guerra nas Estrelas - por trás da máscara do vilão general, um ser humano frágil, de pele quase transparente, débil e impotente (CAMPBELL, 1990).

No caso A, a máscara enrijecida pôde ser removida, proporcionando uma nova experiência de vida, de desenvolvimento. Como pontua Jung, “a meta da individuação não é outra senão a de despojar o eu dos invólucros falsos da persona” (JUNG, 2007, OC VII/2 par.269).

Independentemente do conjunto de complexos pessoais, a cultura corporativa, que traz em si um conjunto de conflitos de subsistência e progresso profissional, foi determinante neste caso. No mundo, as mulheres recebem em média 22% menos que os homens, ocupando posições com cargos e responsabilidades equivalentes. Entre 20 países pesquisados, representando as principais economias do mundo, o Brasil ocupa a pior posição, com 34% de diferença salarial entre mulheres e homens (ITUC, 2009, p.16). O mimetismo é inevitável na busca pela ocupação do espaço no trabalho, anteriormente exclusivo dos homens, estes que ainda seguem sendo mais valorizados que as mulheres.

Essas características são tão marcantes em diversas “executivas de sucesso” que podem ser reconhecidas em expressões comuns de se escutar em qualquer ambiente de trabalho, como por exemplo: “essa mulher é mais macho que muito homem”, entre outras tantas vulgares que associam a postura da executiva com o tamanho do pênis ou com os testículos. O imaginário popular já assimilou esse tipo de comportamento.

Já no caso B, o sobrenome corporativo, o cargo de executivo, acabou prevalecendo e, possivelmente, o embate de libertação da máscara, “de despojar o eu dos invólucros falsos da persona” (JUNG, 2007, OC VII/2 par.269), foi postergado para outro momento de sua vida, talvez na inevitável aposentadoria quando haverá outra oportunidade de buscar o verdadeiro encontro com ele mesmo. Ainda assim, mais uma vez haverá a opção de adiar esse encontro.

A cultura corporativa que associa ao trabalho a existência social e que ainda publica socialmente o poder e o sucesso de cada indivíduo através dos cargos, promove uma coleção de traumas e conflitos próprios, oriundos de sua própria sombra.

#### 2.3.3.2) O estelionato na corporação como consequência da inflação do ego.

A partir do conflito empregador *versus* empregado, concretizado através das relações entre chefia e subordinados, identificamos o surgimento de diversos traumas, entre eles o da perda do emprego, por parte do empregado, e o da perda do colaborador, por parte da empresa. Fato ainda acentuado pela competitividade de mercado, verdadeira batalha econômica que gera traumas desta nova forma de guerra.

Quando as empresas diagnosticam a potencial saída de profissionais, existe a oportunidade de agir através de planos de retenção que são, muitas vezes, aplicados de forma genérica. Atuando primariamente com dispositivos de recompensa como forma de reforço positivo, as ações limitam-se ao aumento de poder, quer seja pagando maiores salários - poder de consumo - quer seja promovendo ou atribuindo maiores responsabilidades - poder na organização. Muitas vezes, reforço positivo por comportamentos negativos.

Já pelo ponto de vista dos empregados, diante da instabilidade, do medo da possível perda do emprego, de poder, ou até mesmo da posição social e do acesso advindos do cargo, muitas vezes o estelionato surge como sintoma de defesa, tanto de proteção como de ataque - proteção, defendendo o próprio

emprego e o de seus liderados, e ataque, batalhando contra o concorrente que perderá o negócio ou o mercado, transferindo a este a possibilidade de perda de emprego ou de demissão de seus liderados.

#### CASO C:

Um jovem executivo de uma grande multinacional do segmento de tecnologia da informação era responsável pelo relacionamento comercial com um dos maiores bancos do país.

Como de praxe neste segmento de mercado como em tantos outros, os profissionais da área comercial têm metas trimestrais, semestrais ou anuais de resultados de vendas. Estes resultados são dos mais importantes indicadores de desempenho levados em consideração não só para os pagamentos de comissões e bônus, mas também para promoções e determinação das carreiras. Reuniões de planejamento e revisão da previsão de resultados são muitas vezes semanais. A pressão dos investidores por resultados é transferida aos executivos, sendo por vezes potencializada.

Essa cultura, criada e incentivada pelas bolsas de valores norte-americanas, permeia praticamente todas as empresas de capital aberto. Resultados financeiros são apresentados trimestralmente e o mercado responde de maneira imediata, direta e proporcional aos números apresentados, na forma de valorização ou desvalorização das ações dessas empresas. No capítulo 2.3.2 deste estudo (p. 58), o artigo redigido por Kets de Vries (2007) trata, de certa forma, o mesmo fenômeno referindo-se a ele como “complexo divino”, no qual o executivo se coloca acima das leis que se aplicam somente aos outros, atuando em causa própria e lesando colaboradores, fornecedores, clientes e sócios acionistas.

Ao final de um ano muito difícil, este executivo se viu diante da possibilidade de fechamento de um grande negócio, em dezembro, que o levaria a um resultado anual de então pouco mais de 10% de suas metas a mais de 150%. Na última semana do ano, o cliente se manifestou de acordo com todas as

condições técnicas e comerciais da proposta. Sua única objeção era que a emissão da nota fiscal fatura fosse realizada na primeira semana de janeiro, e não na última de dezembro, por questões fiscais e orçamentárias dele, cliente. Isso levaria o executivo a fechar o ano com o parco resultado que apresentava até então, mesmo apontando para um excelente início de ano, no ano seguinte. Seu chefe, com este fechamento, atingiria sua meta pessoal, mas com a postergação, também não cumpriria com seus resultados daquele ano, o que aumentava ainda mais a pressão.

No último dia do ano, o executivo falsificou a assinatura do diretor do banco e deu entrada, na área administrativa de sua empresa, de um pedido de alguns milhões de dólares. Seu plano era substituir a página das assinaturas uma semana depois, assim que o cliente assinasse a proposta original. Quanto a data da nota fiscal, resolveria posteriormente. Ele não imaginava que fosse possível a empresa entregar o equipamento antes de o cliente ter assinado o contrato verdadeiro.

Para sua infelicidade, o equipamento foi entregue no primeiro dia útil do ano novo e, diante da entrega “antecipada”, o banco rejeitou o equipamento e o caso veio à tona.

O executivo foi demitido.

Cinco anos depois, em outra empresa, concorrente da primeira, já como diretor de vendas, repetiu a mesma estratégia, foi novamente descoberto e demitido. Desde então, já esteve na presidência da subsidiária brasileira de duas das cem maiores empresas norte-americanas, detentoras de duas das marcas mais caras do mundo e ambas consideradas entre as melhores empresas para trabalhar (GPTW, 2009).

Reforços indiscutíveis de um modelo cultural em que se fala muito sobre governança e ética, mas que, na prática, executivos de caráter duvidoso são contratados para fazer o que precisa ser feito. Fonte inesgotável de novos traumas e conflitos de ordem social e humana.

#### CASO D:

A recém aberta subsidiária brasileira de uma grande empresa norte-americana de tecnologia da informação enfrentava o desafio de competir com as outras gigantes, já instaladas no país há muito tempo.

A determinação da casa matriz era para que os equipamentos fossem vendidos com 2 anos de garantia, período de cobertura que se espelhava na formação de preços e que também era praticado pelos concorrentes.

Criativamente, um dos diretores surgiu com uma solução que foi aprovada pelos demais e pelo presidente da filial: prorrogar o prazo de garantia para 3, 4 ou até 5 anos, dependendo de cada negócio, como diferencial de competitividade junto à concorrência, através de cartas comerciais assinadas pelo diretor responsável por aquele cliente ou até mesmo pelo próprio presidente da empresa. Cartas comerciais sem nenhum valor legal, que faziam com que os custos pelos anos adicionais de garantia não fossem repassados aos clientes, “produzindo” vantagem competitiva.

Mais adiante, quando os serviços fossem prestados, a empresa possivelmente já seria grande o suficiente para absorver o prejuízo com certa facilidade. Mas, ano a ano, a prática se manteve e o valor envolvido cresceu em forma de pirâmide.

Anos depois, os Estados Unidos enfrentavam os primeiros escândalos de manipulação de resultados apresentado em balanços auditados. Empresas como Enron e MCI Worldcom viraram pó em poucos dias. Seus principais executivos foram presos e a empresa de auditoria Arthur Andersen, uma das maiores e mais conceituadas, também foi à falência. Rapidamente foram criadas novas normas e processos de governança corporativa que, entre outras coisas, proibiam veementemente as *side letters*, ou cartas paralelas, que eram verdadeiros anexos contratuais sem nenhum valor legal, que colocavam a situação jurídica e financeira das empresas em risco, sem que os acionistas tivessem qualquer possibilidade de conhecimento.

Assim como em outros países, o presidente da filial brasileira desta empresa se viu obrigado a declarar todas as cartas paralelas existentes para que fossem oficializadas, contabilizadas e honradas pela empresa matriz. Só no Brasil foram aproximadamente 180 cartas que correspondiam a uma despesa potencial e não declarada de cerca de 120 milhões de dólares, valor próximo à receita anual da subsidiária na época.

Nem o presidente nem os diretores que assinaram as cartas sofreram qualquer tipo de consequência. Vários continuam na empresa até hoje. Um dos que era diretor na época, hoje é o presidente da subsidiária. Três outros são presidentes de subsidiárias de empresas concorrentes.

#### Reflexão:

No caso C, a inflação do ego do executivo em questão, a perda do *metron*, faz lembrar Ícaro, que ao voar cada vez mais alto, se aproximando dos deuses e se afastando dos mortais, tem suas asas aquecidas, derretendo a cera, perdendo as penas e caindo (BULFINCH, 2002, p.191-193). Neste caso ainda, a impunidade do sistema, temente a potenciais escândalos que contribuam de forma negativa com sua marca, fez com que o nosso Ícaro também fosse Fênix, ressurgindo das cinzas (BULFINCH, 2002, p.362), mas repetindo o mesmo comportamento doentio, infelizmente reforçado positivamente pelo mesmo sistema.

Quando os escândalos são grandes e envolvem verdadeiras organizações criminosas atuando dentro das empresas, as histórias vêm a público e são amplamente comentadas. Para citar apenas duas, podemos lembrar da operação milionária de desvio de verba que acontecia na filial brasileira de um grande laboratório farmacêutico e foi publicada em edição especial da revista Exame no início dos anos 90, ou mesmo a operação fraudulenta que gerou mais de 1 bilhão de reais de sonegação fiscal na fábrica fantasma, na Bahia, da maior empresa global de tecnologia de comunicação de dados, deflagrada pela Polícia Federal no final de 2007. Jornal Nacional, Veja, Exame, Estadão e Folha, entre outros dos mais importantes veículos de informação, noticiaram o escândalo, diversos executivos

foram presos, mas rapidamente foram soltos e a página foi virada. Essas duas empresas foram listadas em 2009 no ranking das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, sob a perspectiva de seus funcionários (GPTW, 2009).

Por conta das leis e normas norte-americanas sobre conduta comercial, os executivos anualmente são treinados sobre o que não deve ser feito e assinam documento confirmando que conhecem as regras, foram treinados e não irão infringi-las. Assim, as empresas se eximem de toda e qualquer responsabilidade sobre os atos de seus funcionários. No Português de rua, falado no Brasil, procedimentos “para inglês ver”.

“Essa “adaptação” coletiva chega mesmo a modificar a personalidade dos indivíduos”. Forma-se uma identidade provisória que contribuirá com a formação da sombra organizacional (ZIEMER, 1996, p.118).

Esta é constituída de características inaceitáveis que incluem todos os comportamentos, atitudes, valores, crenças e normas que não se coadunam com a imagem e a identidade que a organização almeja criar de si mesma (ZIEMER, 1996, p.119).

Já no caso D, mesmo que apenas de forma financeira, o custo da transgressão permitiu um aprendizado de parte dos indivíduos e do coletivo que, ao instaurar novas formas de governança, educa as gerações futuras de executivos.

Nos casos C e D, observamos os complexos corporativos em ação como defesa diante do trauma da possível perda do emprego e do poder, buscando sucesso profissional a qualquer custo, mesmo que de maneira anti-ética, e diante dos conflitos entre empregado e empregador e entre empresas concorrentes dentro de um mesmo segmento de mercado.

A sombra organizacional, como parte da psique dos indivíduos e do grupo, tende a retornar à consciência e essa tentativa de retorno dos conteúdos negados aparece sob forma de intrigas, estresse, mentiras e atos de sabotagem, entre outros. Quanto maior o nível de inconsciência da organização, maior a distância entre o discurso e a prática, entre o que se quer e o que se faz (ZIEMER, 1996, p.119-120).

### 3. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A hipótese de se considerar a teoria dos complexos também de forma coletiva, complexos oriundos de conflitos e traumas peculiares de uma determinada cultura, não somente e exclusivamente de um único indivíduo, é, a meu ver, um divisor de águas nas possibilidades de ganho de consciência e desenvolvimento humano - individual, social e organizacional - na atualidade.

Da mesma forma que, em seu início, a psicanálise nos apresentou uma nova oportunidade de autoconhecimento através do diálogo e da exploração dos complexos pessoais, das dinâmicas entre consciente e inconsciente e das buscas de aproximação ao eu verdadeiro, os complexos culturais inauguram uma nova porta exploratória em relação às coletividades.

As características mais marcantes de uma determinada cultura geram sombra específica para os indivíduos dessa cultura, podendo em alguns casos serem consteladas de forma patológica no desenvolvimento de complexos culturais em parte desses indivíduos.

O tema por si só já era de meu interesse quanto às abordagens culturais relativas ao Brasil, à cidade de São Paulo, na qual vivo, aos frutos das correntes imigratórias e migratórias, mas após mais de vinte anos servindo à multinacionais de origem norte-americana, em sua maioria, não pude evitar a imediata associação das culturas corporativas com o fenômeno dos complexos culturais.

A patologia dos complexos se dá uma vez que uma determinada quantidade de energia psíquica deixa de estar à disposição do ego para constituir o núcleo afetivo de um complexo. Quando tomamos indivíduos de uma mesma corporação e que estejam sob o mesmo efeito traumático originado por conflitos inerentes àquele específico grupo, o fenômeno se reproduz. E a quantidade de energia psíquica que estaria à disposição da construção e do desenvolvimento de um grupo ou de uma organização passa a constituir núcleos afetivos dos complexos culturais corporativos, nos indivíduos afetados naquele grupo.

As fontes de pesquisa sobre esse assunto ainda são bastante novas, mas a velocidade e a quantidade de publicações recentes demonstra que o caminho é de interesse de muitos. Algumas das minhas fontes de pesquisa, originalmente na forma de artigos acadêmicos ou de revistas especializadas, nos últimos seis meses, entre fevereiro e julho de 2010, transformaram-se em livros, publicados globalmente, como citado no item 2.3.2 p.58 deste mesmo trabalho. Em particular, o fato que considero dos mais relevantes, o último deles foi traduzido e publicado em Português um mês após seu lançamento internacional. Fato inédito inclusive para o autor deste e mais de dez outros livros, com apenas outro atualmente traduzido para o português (KETS DE VRIES, 2007 e 2010).

Por outro lado, o tema da insatisfação com o modelo atual de trabalho dos altos executivos assim como suas patologias e o impacto nas empresas que lideram, já são objeto de maior abordagem, quer seja pela Administração de Empresas, nos programas de desenvolvimento de líderes, quer seja pela Psicologia Social, mas não ainda pela Psicologia Analítica.

Nitidamente, quando se tem em pauta a crise do meio da vida, o processo de individuação e os temas de desenvolvimento de líderes, abordados pela Administração de Empresas, logo se percebe a abertura de possibilidades de exploração sob os olhos da Psicologia Analítica.

Tema inédito na década passada, clássicos da literatura especializada em desenvolvimento de líderes como *The Leader on the Couch* (o líder no divã) e *Resonant Leadership* (liderança ressonante) apresentam o tema do líder em crise e os caminhos do autoconhecimento, do autodesenvolvimento, da moral essencial, e do reencontro com o eu verdadeiro habitando hoje as empresas e escolas de ponta de administração e negócios, já sendo lugar comum nos melhores treinamentos, *workshops* e programas individuais de desenvolvimento de líderes, nas grandes corporações.

As expressões acima listadas, líder em crise, caminhos do autoconhecimento, do autodesenvolvimento, da moral essencial, e do reencontro com o eu verdadeiro, estão empregadas literalmente nestes livros citados. Em *Resonant Leadership* (liderança ressonante), editado e publicado pela renomada faculdade de Administração de Empresas e negócios da Universidade de Harvard, o tema sobre como romper o ciclo vicioso do sacrifício do líder passa por três pilares: consciência integral, esperança e compaixão (BOYATZIS e McKEE, 2005, loc.832). E para os estudiosos da Psicologia Analítica, temas tão claros e antigos que muitas vezes não se percebe a abertura do momento atual no mundo dos negócios para a importante aproximação dessas duas ciências.

Através dos complexos corporativos, observados neste trabalho como complexos culturais inerentes à cultura das corporações, novas possibilidades de pesquisa podem se abrir, como, por exemplo, os seguintes estudos:

- do processo de empatia, de identidade, na escolha do empregado (empresa/marca) como atração de complexos individuais e coletivos, ambos com núcleo energético afetivo de natureza similar;
- da identificação de sintomas que caracterizem os complexos corporativos de uma determinada empresa ou segmento de mercado com o objetivo de tomada de consciência e início de dissolução ou solução de conflitos traumáticos;
- do impacto da dissolução de complexo corporativo e os complexos pessoais dos indivíduos dessa determinada empresa, especialmente aqueles em cargo de liderança; e
- dos complexos corporativos e suas simbolizações através de rituais, de práticas comerciais, definições de processos, das marcas e das propagandas da empresa. Identificação dos mercados de consumo e identificação com os consumidores por projeção, entre tantos outros.

Nos processos de desenvolvimento de líderes, o conhecimento dos fundamentos da Psicologia Analítica, a abordagem simbólica, ou mesmo o estudo dos complexos culturais corporativos seria de muita valia.

Quando Kets de Vries (2006a) nos apresentou o fato de que a cada dia é mais frequente, tanto na Europa como nos Estados Unidos, a constatação de que “as pessoas não se sentem mais vivas nas empresas em que trabalham”, inclusive e principalmente as que se encontram em altos cargos executivos, tema tratado tanto em seu consultório psicanalítico como nas aulas de desenvolvimento de lideranças no INSEAD, tive certo alívio, triste alívio, percebendo que minha busca não era de todo isolada.

Acompanhando o trabalho de profissionais da mesma área em São Paulo, podemos observar que o sentimento local é o mesmo, com demandas crescendo exponencialmente e sendo despertadas nas diversas camadas de idade, porém a cada dia mais cedo.

Em sua análise e reflexão, este tema está diretamente ligado à qualidade do propósito da organização em que essas pessoas trabalham. Há uma conexão direta entre os objetivos pessoais dos que detêm o poder nas organizações e o objetivo da própria organização em si. Os temas intrapsíquicos dos presidentes de empresas, assim como de seus altos executivos, ditam as estruturas e as prioridades de uma organização. Desta forma, os critérios e os processos de tomada de decisão, que vêm sendo amplamente simplificados nas disciplinas de gestão de empresas sob as réguas do pragmatismo de resultado, são aparentemente objetivos já que, de fato, foram subjetivamente mascarados (KETS DE VRIES, 2006b, p.XV, prefácio).

Em uma de suas reflexões sobre a auto-realização, Von Frazer contrapõe o processo egóico ao processo do self. Usualmente, o conceito para auto-realização usado com mais frequência pela população em geral é o da auto-realização pessoal, do ego. Já na terapia individual de C. G. Jung, o conceito de auto-realização obviamente também parte do ego, uma vez que “somente o ego consciente é capaz de realizar conteúdos psíquicos”, mas de uma identidade do ego mais contínua e estável, possuidora de mais bondade humana. “Neste caso, em vez de se realizar,

este ego ajuda o self a seguir na direção da realização”, o que podemos chamar de uma auto-realização existencial (VON FRANZ, 1990, p.11 e 18).

Muitos líderes empresariais atualmente se questionam sobre que tipo de persona devem apresentar ao mundo externo, com o objetivo de maximizar os resultados, pessoais e de suas empresas. Eles se questionam sobre o que fazer e o que não fazer para tornarem-se líderes de sucesso, que facetas de suas personalidades poderiam e ou deveriam ser apresentadas ao mundo. “Os líderes empresariais do século XXI precisam compreender que comando, controle e organizações compartimentalizadas são valores do passado”. Interação, informação e inovação são as novas características do líder do futuro. E a única forma de conquistar esse novo espaço, “marcado pela combinação de autoconfiança com humildade”, é “o líder se apresentando como realmente é, sendo visto pelos outros como uma pessoa íntegra, valiosa e confiável” (KETS DE VRIES, 2006b, p.375).

[...] De acordo com a perspectiva de Jung, é chegada a hora de prestar mais atenção ao caminho interior do indivíduo em direção ao si-mesmo, porque somente a pessoa que está apoiada no si-mesmo pode verdadeiramente agir de maneira ética. (VON FRANZ, 1990, p.25)

Retomando a importante questão levantada por Kets de Vries (2006a), de que as pessoas não se sentem mais vivas nas corporações, podemos associar os caminhos de reflexão de Kets de Vries e de Von Fraz: o primeiro nos apresentando uma conexão direta entre os objetivos pessoais dos que detêm o poder nas organizações e o objetivo da própria organização em si, e a segunda refletindo sobre a auto-realização pessoal, do ego, e a existencial, do self.

Em uma determinada organização, na qual o principal líder e os altos executivos estão em busca de uma auto-realização existencial, do self, a realização do corpo de funcionários como um todo poderá ser também nessa dimensão existencial. O significado do trabalho de cada indivíduo poderá ser fruto desta auto-realização, mais profunda e verdadeira, o que poderia possibilitar um sentimento maior de plenitude de vida.

Reforçando essa afirmação, temos como resultado de uma recente pesquisa de campo realizada pela Korn&Ferry, empresa líder mundial em recrutamento de altos executivos; o item de maior importância para o engajamento de liderados, especialmente os de maior potencial de carreira e de melhor desempenho, é o alinhamento com a estratégia da empresa, é conhecer para onde a empresa vai, uma vez que isso ajuda o colaborador a atribuir significado para aquilo que ele/ela faz (POMIN, 2010).

Já em outras organizações, em que a auto-realização pessoal, egocêntrica, dita os objetivos dos líderes, dos detentores do poder, e assim ditando também os objetivos da empresa, o significado do trabalho de cada indivíduo tende a ser esvaziado, a perder todo e qualquer sentido, levando a um sentimento de subserviência, de valores rasos, possível caminho direto em direção ao desengajamento e ao terrível sentimento de não se sentir vivo na corporação.

Lembrando novamente Kets de Vries, que nos traz o ditado popular de que “o peixe morto começa a feder pela cabeça”, se trabalharmos o desenvolvimento de lideranças para que os objetivos pessoais sejam tradução de auto-realização existencial e não pessoal, com mais orientação do self do que do ego, a possibilidade de afetarmos positivamente um número muito maior de pessoas é melhorada. Esse, por exemplo, é o escopo atual do INSEAD *Global Leadership Center* - centro de desenvolvimento de lideranças do INSEAD (KETS DE VRIES, 2006b, p.XVI, prefácio).

Tal trabalho passaria necessariamente pelo autoconhecimento, pelo autodesenvolvimento, por uma série de reflexões sobre sombra, complexos pessoais, corporativos, culturais, para que a auto-realização de fato existencial pudesse ser identificada, nomeada, simbolizada.

Seria muita pretensão minha querer fundar através desta dissertação uma nova escola de formação de profissionais de *coaching* ou de aconselhamento executivo sob as perspectivas da Psicologia Analítica. Considero, sim, que possa ser aberta uma nova possibilidade de contribuição à Administração de Empresas e às

disciplinas de desenvolvimento de líderes, desenvolvimento humano e organizacional, se introduzirmos a reflexão sobre como os conceitos, os fundamentos e a visão de mundo dessa psicologia fundada por C. G. Jung podem colaborar com a ampliação da consciência, possibilitando caminhos de maior atribuição de significado às realizações no trabalho, e, por consequência, na própria vida dos indivíduos das corporações.

Abordar os complexos corporativos como complexos culturais inerentes à cultura das corporações permite a busca e a análise dos possíveis traumas gerados pelos conflitos específicos e característicos dessa cultura, identificando potenciais complexos que se apropriam da energia que, se estivesse à disposição dos egos dos indivíduos das corporações, poderia ser empregada na construção dos projetos de auto-realização existencial desses e dos demais indivíduos desse grupo.

O estudo dos complexos corporativos pode ainda colaborar de forma única com as mais atuais correntes das escolas de Administração de Empresas e negócios, nas disciplinas de desenvolvimento de líderes, contribuindo nos processos de autoconhecimento e autodesenvolvimento desses indivíduos, fundações do processo de consciência integral e liderança transformadora, alicerces de uma nova cultura de trabalho mais alinhada com as necessidades e o perfil do ser humano do século XXI. Terra nova e profícua.

O semeador saiu a semear. Enquanto lançava a semente, parte dela caiu à beira do caminho, e as aves vieram e a comeram. Parte dela caiu em terreno pedregoso, onde não havia muita terra; e logo brotou, porque a terra não era profunda. Mas quando saiu o sol, as plantas se queimaram e secaram, porque não tinha raiz. Outra parte caiu entre espinhos, que cresceram e sufocaram as plantas. Outra ainda caiu em boa terra, deu boa colheita, a cem, sessenta e trinta por um. Aquele que tem ouvidos para ouvir, ouça (MATEUS 13: 3-9).

## REFERÊNCIAS

ABBOTT, Jennifer, ACHBAR, Mark e BAKAN, Joel. *The Corporation*. Cap. 1/23 disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Pin8fbdGV9Y>>. *The Pathology of Commerce*, cap. 6/23, disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=s5hEiANG4Uk>>. Web site: <[www.thecorporation.com](http://www.thecorporation.com)>, 2004. Acesso em: 05 mar. 2010.

ALCALÁ, Jorge Gomez. *¿Que fue del Culturalismo? El Diván*. *Periodista Digital, Director de la Catedra de Psicoanálisis del Ateneo de Madrid, España*, 2006. Disponível em: <<http://blogs.periodistadigital.com/eldivan.php/2006/04/15/p22310>>. Acesso em: 10 mai. 2010.

APA, Associação Psiquiátrica Americana. *DSM-IV Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders - Fourth Edition*. Washington, DC. Disponível em: <[http://virtualpsy.locaweb.com.br/dsm\\_janela.php?cod=197](http://virtualpsy.locaweb.com.br/dsm_janela.php?cod=197)>, Portal de Psiquiatria, 1994. Acesso em: 17 abr. 2010.

BAKAN, Joel. *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. New York, USA: Free Press, 2004.

BARLACH, Lisete, LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina e MALVEZZI, Sigmar. *O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações*. *Interam.j.psychol.* [online]. abr.2008, vol. 42, no.1, p.101-112. Disponível em *web*:<[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.phpscript=sci\\_arttex&pid=S0034-96902008000100011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.phpscript=sci_arttex&pid=S0034-96902008000100011&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 0034-9690, 2008. Acesso em: 20 fev. 2010.

BOYATZIS, Richard e McKEE, Annie. *Resonant Leadership - Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*. Edição eletrônica em *Kindle Book*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 2005, *location* 832.

BOLOGNA, José Ernesto Beni. *As grandes mudanças do século XX*. Série de entrevistas distribuídas no formato de *podcasting*. Disponível em:<<http://www.podbr.com/2006/06/06/as-grandes-mudancas-do-seculo-20>>, 2006. Acesso em: 20 fev. 2010.

BRANDÃO, Junito de Souza. *Mitologia grega - Vol I*. 18a Edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2004.

BULFINCH, Thomas. *O livro de ouro da mitologia - histórias de deuses e heróis*. 28a Edição. Rio de Janeiro, RJ: Ediouro, 2002.

CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito - entrevistas com Bill Moyers*. 1a Edição. São Paulo, SP: Editora Palas Athena, 1990.

GIEGERICH, W.. *The opposition of "individual" and "collective" - psychology's basic fault: Reflections on today's magnum opus of the soul*. Journal for Jungian Studies 42, 1996, p. 7-27.

GPTW, The Great Place to Work. *As 100 melhores empresas para trabalhar - 2009/2010*. São Paulo, SP: GPTW Institute Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_. *Liderança e a construção de confiança*. São Paulo, SP: GPTW Institute Brasil, 2010.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914 - 1991*. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 1994.

IBM, *International Business Machine Corporation*. *Você é um IBMista?* Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/employment>>, 2010. Acesso em: 04 abr. 2010.

INKELES, Alex. *National Character - A Psycho-Social Perspective*. New Jersey, USA: Transaction Publishers, 1997.

ITUC, *International Trade Union Confederation* 2009. *ITUC Report - Gender (in)equality in the labour market: an overview of global trends and developments - March 2009*. Bruxelas, Bélgica: ITUC-IDS, 2009.

JACOBY, Mario. *O encontro analítico. Transferência e relacionamento humano*. São Paulo, SP: Editora Cultrix, 1984. p.13 e cap.4.

JUNG, Carl Gustav. *OC VIII/2 - A natureza da psique*. 6a Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1971.

\_\_\_\_\_. *OC IX/1 - Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. 5a Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.

\_\_\_\_\_. *OC VI - Tipos psicológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.

\_\_\_\_\_. *OC II - Estudos experimentais*. 1a Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. *OC VII/2 - O eu e o inconsciente*. 20a Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. *OC VIII/1 - A energia psíquica*. 10a Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008a.

\_\_\_\_\_. *OC XVIII/1 - Fundamentos da Psicologia Analítica*. 14a. Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008b.

\_\_\_\_\_. *OC VIII/2 - A natureza da psique*. 7a Edição. Petrópolis: Vozes, 2009.

KETS DE VRIES, Manfred. *A Clinical Look at Leaders - reflections about the counseling for senior executives experience and the research on the "pathologies" of leadership*. Disponível em: <<http://www.insead.edu/podcast/knowledgecast/library.cfm>>, 2006a. Duração de 24:16 min. Acesso em: 20 out. 2008.

\_\_\_\_\_. *The Leader on the Couch - A clinical approach to changing people and organizations*. England, UK: Jossey-Bass, 2006b.

\_\_\_\_\_. *Executive "Complexes"*. *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 4, pp. 377–391. London, England, UK: Elsevier Inc., 2007.

\_\_\_\_\_. *Reflections on Leadership and Career Development - On the Couch with Manfred Kets de Vries*. England, UK: Jossey-Bass, 2010.

KETS DE VRIES, Manfred, KOROTOV, Konstantin e FLORENT-TREACY, Elizabeth. *Coach and Couch - The psychology of making better leaders*. New York, USA: Palgrave Macmillan, 2007.

MACHADO JR, Péricles Pinheiro. *O mal-estar na organização - a relação entre cultura organizacional e seus potenciais efeitos restritivos sobre a capacidade humana de criar soluções e realizar mudanças*. *Revista da ESPM*. Edição: março/abril 2010.

MALVEZZI, Sigmar. *Work and organizational psychology and its disclosure in Brazil*. *IAAP - International Association of Applied Psychology - Journal of Applied Psychology*, v. 1, p. 3, 2007. Disponível em: <<http://www.iaapsy.org/division1/uploads/WOP/WOP-Brazil.pdf>>, 2007. Acesso em: 20 fev. 2010.

\_\_\_\_\_. *Empregabilidade e carreira*. Cad. psicol. soc. trab. [online]. dez. 1999, vol.2, p.64-68. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37171999000100010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37171999000100010&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1516-3717. 2009. Acesso em: 20 fev. 2010.

MATEUS 13: 3-9. Novo Testamento. O Evangelho segundo Mateus, capítulo 13, versículos de 3 a 9. A Bíblia Sagrada - Nova Versão Internacional 1993. 7a Edição. Sociedade Bíblica Internacional.

PHILEMON, Foundation. *Bringing to publication the Complete Works of C.G.Jung*. Disponível em: <<https://philemonfoundation.org/mission/>>, 2010. Acesso em: 18 abr. 2010.

POMIN, Fernanda. Palestra realizada por Fernanda Pomin, sócia da Korn&Ferry Brasil, responsável por soluções em desenvolvimento de lideranças, na AmCham-SP, Câmara de Comércio Brasil Estados Unidos, São Paulo, SP, em 11 de março de 2010.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

ROMANYSHYN, Robert. *The Wounded Researcher - Research with Soul in Mind*. New Orleans, USA: Spring Journal Books, 2007. p.62-80.

SAMPSON, Anthony. *Company man - The rise and fall of corporate life*. New York, USA: Random House, 1996.

SAMUELS, Andrew, SHORTER, Bani e PLAUT, Fred. *A Critical Dictionary of Jungian Analysis*. Reimpressão de 2003. New York, USA: Routledge, 1986.

SINGER, Thomas e KIMBLES, Samuel L.. *The Cultural Complex*. New York, USA: Brunner-Routledge, 2004.

STEIN, Murray. *No meio da vida*. Coleção *amor e psique*. São Paulo, SP: Paulus, 2007.

STOLZ, Dale E.. *I am not I: the many faces of psyche in the workplace*. Carpinteria, USA: Tese de Doutorado - Pacifica Graduate Institute, 2006.

VON FRANZ, Marie-Louise. *Psicoterapia*. 1a edição 1999, 2a edição 2004. Coleção *amor e psique*. São Paulo, SP: Paulus, 1990.

WOLFE, Thomas. *The Bonfire of The Vanities - a Novel* (A fogueira das vaidades). New York, USA: Picador, 1987.

ZIEMER, Roberto. *Mitos organizacionais - O poder invisível na vida das empresas*. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1996.

## GLOSSÁRIO

Um dos objetivos deste trabalho é a aproximação da Psicologia Analítica e da Administração de Empresas e negócios com o propósito de proporcionar novos caminhos nos processos de desenvolvimento de líderes e expansão de consciência dos indivíduos das corporações. Nesse sentido, segue abaixo um breve glossário com alguns termos da Psicologia Analítica utilizados neste trabalho para facilitar tal aproximação.

**Arquétipos:** os conteúdos do inconsciente coletivo. Formas da psique que estão presentes em todo tempo e em todo lugar. Uma forma preexistente. Uma entidade hipotética, impossível de ser representada e evidente apenas através de suas manifestações (JUNG, OC IX/1, par. 1-5). São formas típicas de comportamento que, ao se tornarem conscientes, assumem o aspecto de representações, como tudo o que se torna conteúdo da consciência (JUNG, OC VIII/2, par.435).

**Ego:** fator complexo com o qual todos os conteúdos conscientes se relacionam. Este fator que constitui o centro da consciência é o sujeito de todos os atos conscientes da pessoa (JUNG, OC IX/2, par. 1).

**Inconsciente coletivo:** é uma parte da psique que pode distinguir-se de um inconsciente pessoal pelo fato de que não deve sua existência à experiência pessoal, não sendo portanto uma aquisição pessoal (JUNG, OC IX/1, par. 88-90).

**Individuação:** processo que gera um indivíduo psicológico, ou seja, uma unidade indivisível. Distinto de outros indivíduos ou do coletivo (JUNG, OC IX/1, par. 489-491). “O processo de formação e particularização do ser individual e, em especial, é o desenvolvimento do indivíduo psicológico como ser distinto do conjunto, da psicologia coletiva” (JUNG, OC VI, par.853).

**Persona:** designava originalmente a máscara usada pelo ator, assinalando o papel que ia desempenhar na peça. Máscara que aparenta uma individualidade, procurando convencer aos outros e a si mesma de que é individual, quando na realidade não passa de um papel ou desempenho através do qual fala a psique coletiva (JUNG, OC VII/2, p.133). Refere-se às máscaras do ego para se relacionar com o mundo.

**Self:** “O si-mesmo designa o âmbito total de todos os fenômenos psíquicos do homem. Expressa a unidade e totalidade da personalidade global”. Seus símbolos empíricos possuem significativa numinosidade demonstrando ser uma representação arquetípica

distinta das demais por assumir uma posição central correspondente à importância de seu conteúdo numinoso (JUNG, OC VI, par.902).

**Sombra:** a parte negativa da personalidade, a soma de todas as qualidades malquistas que uma pessoa quer esconder ou ocultar. Todos dispomos de sombra e quanto menos incorporamos os aspectos da sombra na vida consciente, mais escura e densa ela se torna. Se uma inferioridade ou dor é consciente, sempre há uma possibilidade de corrigir ou mudar, mas se for reprimida ou isolada da consciência, não existe nenhuma oportunidade de se fazer nada (JUNG, OC XI, par.131). “A sombra constitui um problema de ordem moral que desafia a personalidade do eu como um todo, pois ninguém é capaz de tomar consciência dessa realidade sem dispende energias morais”. O ato de reconhecer os aspectos obscuros da personalidade é base indispensável para qualquer tipo de autoconhecimento, por isso se defronta com considerável resistência (JUNG, OC IX/2, par. 14).