

Persona, carreira e saúde mental

Leonard Almeida de Moraes¹

Iúri Novaes Luna²

Walter Melo³

¹Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM. Departamento de Psicologia. Uberaba/MG, Brasil.

²Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Departamento de Psicologia. Florianópolis/SC, Brasil.

³Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ. São João del-Rei/MG, Brasil.

Resumo

O ensaio teórico-reflexivo explora a dinâmica entre carreira e saúde mental a partir do conceito junguiano de persona. Definida como a máscara social que o indivíduo adota para interagir com o mundo, a persona relaciona-se com o desenvolvimento da carreira profissional e pode contribuir ou se apresentar como um obstáculo para sua adaptabilidade, com impactos na saúde mental. Ao se relacionar com a carreira, a persona pode atuar como um fator protetivo e também como um risco para a saúde mental, o que acentua a necessidade de um equilíbrio entre as expectativas externas e as expressões autênticas do ego e do Self no desenvolvimento da carreira. Este estudo utilizou uma abordagem teórica, baseada em obras de Jung e outros autores, com o objetivo de apresentar, de forma original, uma visão integrada da interação desses três conceitos: persona, carreira e saúde mental, os quais, frequentemente, são abordados de modo independente pela literatura.

Descritores: profissões; psicologia organizacional; saúde mental; psicologia junguiana.

Conflitos de interesses:

Os autores declaram não haver nenhum interesse profissional ou pessoal que possa gerar conflito de interesses em relação a este manuscrito.



Recebido: 17 jun 2025; Última revisão: 19 fev 2026; Aprovado: 3 mar 2026; Aprovado para publicação: 22 jul 2026.

Persona, Career and Mental Health

Abstract

The theoretical-reflective essay explores the dynamic between career and mental health from the Jungian concept of persona. Defined as the social mask an individual adopts to interact with the world, the persona relates to career development and can either contribute to or present an obstacle to career adaptability, with impacts on mental health. In relation to career, the persona can perform as both a protective factor and a risk to mental health. The essay emphasizes the need for a balance between external expectations and the authentic expressions of the ego and the Self in career processes. Thus, this study utilized a theoretical approach based on works by Jung and other authors. The objective was to offer, in an original way, an integrated view of the interaction of these three concepts: persona, career, and mental health, which are often presented independently in the literature.

Descriptors: occupations; organizational psychology; mental health; Jungian psychology.

Persona, carrera y salud mental

Resumen

El ensayo teórico-reflexivo explora la dinámica entre carrera y salud mental a partir del concepto junguiano de persona. Definida como la máscara social que el individuo adopta para interactuar con el mundo, la persona se relaciona con el desarrollo de carrera y puede contribuir o presentarse como un obstáculo para la adaptabilidad de carrera, con impactos en la salud mental. Al relacionarse con la carrera, la persona puede actuar tanto como un factor protector como un riesgo para la salud mental. Se acentúa la necesidad de un equilibrio entre las expectativas externas y las expresiones auténticas del ego y del Self en los procesos de carrera. Así, este estudio utilizó un enfoque teórico basado en obras de Jung y otros autores. El objetivo fue ofrecer, de forma original, una visión integrada de la interacción de estos tres conceptos: persona, carrera y salud mental, que frecuentemente se presentan en la literatura de modo independiente.

Descriptores: profesiones; psicología de las organizaciones; salud mental; psicología junguiana.

Introdução

No mundo contemporâneo, a relação entre carreira profissional e saúde mental mostra-se uma área de interesse crescente para a pesquisa e a prática psicológica (Mattos et al., 2020). Este ensaio teórico-reflexivo propõe explorar a dinâmica entre tais construtos por meio do conceito junguiano de persona, considerando sua importância no desenvolvimento psicológico. A associação entre persona e carreira, nessa concepção, pode representar fatores protetivos ou de risco em relação à saúde mental.

Carreira, neste ensaio, refere-se à dimensão subjetiva, psicológica, em que se apresenta como movimento, adaptação e desadaptação de um indivíduo em relação ao mundo do trabalho e a si mesmo ao longo do tempo. Nessa concepção, o desenvolvimento da carreira é mediado pelas relações de trabalho do indivíduo e pelos papéis por ele desempenhados, tendo como resultado a construção de propósitos, sentidos e narrativas (McCash, 2018). Por sua vez, a saúde mental é concebida como um conceito amplo, ou seja, como a possibilidade de o indivíduo ser e estar no mundo, por meio do seu desenvolvimento, emancipação e participação nas mais diversas esferas da vida, com vistas à criação de narrativas (Schleder & Holanda, 2015).

As transformações contemporâneas do trabalho e nas carreiras podem gerar desafios para a saúde mental, como estresse, ansiedade, depressão e *burnout* (Herr, 1989). A psicologia analítica, particularmente com o conceito de persona, oferece uma perspectiva para a compreensão sobre como os indivíduos interagem em suas carreiras e sobre como essas transformações impactam a saúde mental (McCash, 2018; Romão, 2022). Tem-se, desse modo, a hipótese compreensiva de que a relação entre carreira e persona impacta a saúde mental, como representado na Figura 1, uma vez que as características e a qualidade dessa relação podem favorecer ou prejudicar a saúde mental de determinado profissional.

A persona é a máscara que os indivíduos utilizam para interagir com o mundo exterior. Ela é uma construção necessária para a adaptação social, permitindo que as pessoas desempenhem papéis socialmente aceitos e se integrem em diferentes contextos culturais e profissionais (Jung, 1958/2014a). No entanto, a persona é apenas um dos muitos aspectos da psique. Nessa relação, o ego inclui-se como o centro da consciência e da identidade pessoal. A persona atua como uma interface entre o ego e o mundo externo, facilitando a adaptação, mas também podendo levar à sua alienação. Isso ocorre quando o ego identifica-se de forma excessiva com a persona (Jung, 1928/2014a).

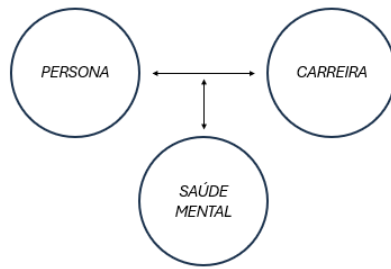


Figura 1. Relação entre persona, carreira e saúde mental
Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Embora a presença de uma persona adaptativa seja amplamente reconhecida como benéfica, é igualmente necessário considerar as implicações de sua ausência ou fragilidade. A falta de uma persona bem estruturada pode deixar o indivíduo vulnerável às pressões e expectativas do ambiente, sem o amortecimento simbólico proporcionado por essa interface psíquica com o mundo. Essa exposição direta pode intensificar sentimentos de sobrecarga, resultando em maior suscetibilidade a estados de exaustão emocional e defensibilidade psíquica. Nesses contextos, a flexibilidade da persona torna-se uma competência fundamental, especialmente em cenários instáveis e exigentes (Bisagni, 2018; Hudson, 1978). A capacidade de ajustar a persona conforme as circunstâncias é condição essencial para a resiliência psicológica e para a construção da saúde mental em ambientes em constante transformação (Salman, 2017).

A compreensão do conceito de persona é relevante no contexto em que os indivíduos são levados a assumir configurações públicas específicas, para atender às expectativas profissionais e institucionais. A persona é

(. . .) o sistema de adaptação ou o estilo de relação com o mundo. Assim sendo, quase todas as profissões têm a sua persona característica. (. . .) O mundo exige um certo tipo de comportamento e os profissionais se esforçam para corresponder a tal expectativa (. . .) (Jung, 1959/2012, p. 126, para. 221).

A persona também pode ser uma construção idealizada, que visa a garantir reconhecimento e pertencimento, mas que, quando rigidamente mantida, compromete a espontaneidade e a autenticidade do indivíduo. Essa tensão aumenta quando há uma desconexão entre a imagem projetada e a experiência interna, o que pode gerar sentimentos de impostura, falsidade, angústia, descontinuidade e sofrimento psíquico. Em tais casos, a persona

deixa de funcionar como mediação flexível e passa a encobrir, ou mesmo, negar aspectos relevantes do *Self*, dificultando o engajamento significativo com a própria trajetória profissional (Negley & Smith, 2019).

A pressão contínua para sustentar uma persona específica, moldada pelas exigências sociais e/ou de alta performance no trabalho, pode levar ao esgotamento emocional e à alienação do ego, comprometendo a saúde mental do indivíduo. Em contextos em que a imagem idealizada precisa ser constantemente reafirmada, a persona tende a se tornar rígida, funcionando mais como uma armadura do que como uma pele. As expectativas sociais exercem papel determinante nesse processo, ao impor modelos de conduta e representação que nem sempre correspondem à vivência subjetiva. Quando tais padrões são internalizados de maneira acrítica, reforçam formas de atuação que negam o *Self* (Fawkes, 2015; Hopcke, 1995). A relevância de estudar a relação da persona com a carreira e seu impacto na saúde mental é evidenciada pela crescente incidência de transtornos mentais relacionados ao trabalho (Dejours, 2017; World Health Organization [WHO], 2000).

O conceito de persona

O termo persona tem origem no latim e designa a máscara utilizada por atores no teatro para representar papéis fixos, permitindo a projeção da voz e da figura encenada (Jacobi, 1971/1976; Jung, 1928/2014a). Esse conceito foi posteriormente incorporado à psicologia analítica para representar uma faceta da personalidade que se constitui nas relações sociais, funcionando como uma mediação entre o ego e o mundo exterior. Nesse sentido, a persona atua como ponte entre a imagem interna de si e a forma como se deseja ser percebido socialmente, permitindo que o indivíduo relacione-se com o coletivo de modo funcional e coerente com as normas culturais (Jung, 1928/2014a). Dessa maneira, o indivíduo insere-se em processos sociais, dentre os quais em ambiente de trabalho, a partir da tensão entre a criação de um estilo nas relações e o esforço para corresponder às expectativas (Jung, 1959/2012). No caso de prevalecer a criação de um estilo, a persona contribui para o desenvolvimento da personalidade; porém, se preponderar a necessidade de corresponder às expectativas, o indivíduo sucumbe diante das demandas sociais. Em uma carreira profissional essas duas atitudes podem sofrer alternâncias, entrar em conflito ou confluir.

Além das relações sociais, a persona está diretamente vinculada a instâncias coletivas, pois é compreendida como uma função

arquetípica e necessária, desenvolvida ao longo do processo de socialização e educação. Sua principal finalidade é assegurar a estabilidade das relações e dos papéis sociais, viabilizando o contato entre os indivíduos. Sua formação é inevitável e moldada por três fatores principais: a constituição física e psíquica do indivíduo, o ideal do ego e os ideais coletivos vigentes na época. Enquanto preserva sua flexibilidade e permanece integrada à totalidade da personalidade, a persona colabora para o amadurecimento psíquico e a adaptação social (Jacobi, 1971/1976).

A partir de uma perspectiva cultural, a persona é compreendida como um arquétipo social, que expressa padrões simbólicos compartilhados. Ela permite que o indivíduo possa lidar com as expectativas sociais e as exigências do seu tempo, funcionando não apenas como fator protetivo, mas também como um recurso de comunicação e expressão adaptativa (Hopcke, 1995). Esse arquétipo pode se manifestar por meio de elementos como gênero, profissão, *status* social ou papel familiar, refletindo as convenções sociais internalizadas (Samuels et al., 1986). Ao longo da vida, diferentes personas são mobilizadas, conforme os contextos, e sua articulação é essencial ao desenvolvimento psicológico (Hopcke, 1995).

A persona é frequentemente compreendida como uma estrutura superficial ou inautêntica, mas essa concepção simplificada não contempla sua complexidade simbólica. Embora seja distinta da individualidade, a persona não é oposta ao ego ou ao *Self* em essência; trata-se de uma construção necessária para a adaptação à vida em sociedade (Jung, 1921/2012). Por mais que sua aparência possa ser socialmente codificada, ela não é menos legítima do que outras instâncias da personalidade, pois incorpora as convenções e valores coletivos que organizam a vida psíquica (Hopcke, 1995). Ao permitir a inserção social do indivíduo, a persona influencia os relacionamentos interpessoais e os modos de pensar e sentir que são possíveis dentro de um determinado contexto cultural (Dawson, 2008). Assim, embora represente uma camada da psique voltada ao mundo externo, a persona não deve ser confundida com um simples artifício de ocultação ou manipulação; ela é uma instância de mediação e proteção do ego diante das exigências externas (Jung, 1928/2014a).

Ao analisarmos a persona, dissolvemos a máscara e descobrimos que, aparentando ser individual, ela é no fundo coletiva; em outras palavras, a persona não passa de uma máscara da psique coletiva. No fundo, nada tem de real; ela representa um compromisso entre o indivíduo e a sociedade, acerca daquilo que "alguém parece ser: nome, título, ocupação, isto ou aquilo". De certo modo,

tais dados são reais; mas, em relação à individualidade essencial da pessoa, representam algo de secundário, uma vez que resultam de um compromisso no qual outros podem ter uma quota maior do que a do indivíduo em questão. A persona é uma aparência, uma realidade bidimensional, como se poderia designá-la ironicamente (Jung, 1928/2014a, p. 46, para. 246, destaque do autor).

Como aspecto coletivo da personalidade, a persona é moldada pela cultura e se transforma ao longo do tempo. Ela expressa padrões comportamentais e emocionais associados a convenções de época, grupos sociais, funções profissionais ou formas históricas de organização do trabalho (Pieri, 2022). No processo de desenvolvimento humano, a persona é introjetada desde a infância, transmitida por meio da linguagem, das normas sociais e dos valores internalizados pela educação. Essa interiorização precoce limita a liberdade subjetiva, uma vez que impõe ao indivíduo condições específicas de pertencimento antes mesmo do exercício da vontade ou da reflexão consciente (Pieri, 2022). Diante disso, torna-se fundamental que a persona seja integrada ao ego de maneira consciente e dinâmica, preservando sua plasticidade e evitando a rigidez adaptativa (Hopcke, 1995). A esse respeito, afirma Jung (1928/2014b): "Se as pessoas se identificam com a crosta, elas não podem fazer nada a não ser viver a sua biografia" (p. 90).

A capacidade de ajustar a persona aos diferentes contextos da vida é essencial para o equilíbrio entre as exigências externas e as necessidades internas. Essa atitude de integração entre a personalidade e a adaptação ao campo social permite que sejam efetuados ajustes permanentes, nos quais a persona contribui para dimensões importantes da vida, notadamente em questões relacionadas ao trabalho. Todavia, é relevante evitar a transformação das pessoas em realidades bidimensionais, nas quais o compromisso com as exigências sociais retire a potência da vida. Nesse sentido, a resiliência psicológica depende, em parte, da flexibilidade na construção de papéis sociais (Salman, 2017). Uma persona que protege, sem sufocar, e expressa, sem encobrir, contribui para a saúde psíquica e para a continuidade do processo de individuação. Como uma "máscara de dupla face", ela simultaneamente oculta e revela aspectos do indivíduo, permitindo que o ego relacione-se com o coletivo, sem romper sua conexão com o Self (Pieri, 2022). Ao mesmo tempo em que delimita os contornos sociais do indivíduo, a persona revela formas simbólicas de sua expressão psíquica, podendo emergir em sonhos, imagens, gestos, vestimentas e escolhas cotidianas (Hopcke, 1995).

A persona relaciona-se com outras instâncias da psique, como o ego e a sombra, compondo uma rede dinâmica de mediações.

Ela funciona como a camada mais externa da personalidade, uma espécie de pele psíquica voltada ao mundo, enquanto a sombra compreende conteúdos recalcados ou ainda não desenvolvidos da personalidade, incluindo medos, desejos e impulsos socialmente inaceitáveis. Já o ego representa o centro da consciência e atua como mediador entre a persona e o *Self*. O desenvolvimento de uma persona flexível e consciente é, portanto, uma etapa essencial do processo de individuação, que se caracteriza pelo movimento em direção à integração dos diversos aspectos da psique e à realização do *Self* como centro unificador (Jung, 1928/2014a).

No entanto, a função adaptativa da persona pode se tornar disfuncional quando se cristaliza em um papel fixo, automatizado e desvinculado da totalidade psíquica. Nesses casos, o indivíduo deixa de reconhecer a persona como um recurso transitório de mediação e passa a identificá-la como sua identidade plena, reduzindo-se a um papel social rigidamente desempenhado. A rigidez da persona compromete o dinamismo da psique, alienando o ego de suas fontes internas de espontaneidade e autenticidade. O indivíduo torna-se, então, uma caricatura de si mesmo, um "clichê ambulante", muitas vezes funcional e socialmente valorizado, mas internamente dissociado e empobrecido. A finalidade do desenvolvimento psicológico, nesse sentido, não é eliminar a persona, mas integrá-la de modo consciente ao conjunto da personalidade, permitindo que ela atue como uma ponte entre o mundo interno e externo, protegendo sem ocultar, mediando sem dominar (Jacobi, 1971/1976).

Persona e carreira

Geralmente, a biografia de uma pessoa pública é amplamente a história de sua persona, ilustrando a profunda conexão entre a persona e a narrativa de vida. Essa observação destaca a importância da persona para a construção de identidades narrativas, particularmente na escolha de profissões e na adaptação às expectativas de carreira. A identidade de carreira, como uma expressão da persona, reflete a necessidade de adaptação social e é fortemente influenciada pela cultura e pela coletividade (Jung, 1958/2011).

A busca pela construção de uma carreira frequentemente envolve a criação de uma persona que se alinha com as expectativas sociais e profissionais, as quais, por sua vez, manifestam o que Ribeiro (2014) denomina de "discursos de carreira", que se tornam hegemônicos em determinadas épocas. A persona de carreira pode se tornar uma "muralla protetora", que encobre as possíveis conexões entre ego e *Self*, levando a uma vida dominada por

papéis sociais e biografias estereotipadas (Jung, 1928/2014a). Além disso, a identificação excessiva com a persona de carreira pode resultar em uma dissociação do *Self*, resultando em uma vida desprovida de autenticidade e profundidade (Jacobi, 1971/1976).

As expectativas sociais em relação à carreira colocam uma pressão significativa sobre os indivíduos, muitas vezes, exigindo a construção de uma persona que não reflete o desenvolvimento da totalidade da personalidade. O desenvolvimento da persona de carreira envolve o equilíbrio entre a adaptação às demandas sociais e a manutenção da autenticidade pessoal, evitando a construção de uma vida baseada em expectativas externas, o que pode resultar em uma falta de sentido e satisfação pessoal (Hopcke, 1995; Hudson, 1978). A flexibilidade e a capacidade de adaptar a persona às circunstâncias em mudança são vistas como habilidades essenciais para a resiliência psicológica e saúde mental (Hudson, 1978; Jacobi, 1971/1976).

A flexibilidade da persona constitui uma habilidade central, em um mundo do trabalho em constante transformação, demandando recursos de adaptabilidade, como curiosidade, controle, confiança e visão de futuro/planejamento, conforme proposto na teoria da construção da carreira (Savickas, 2013). Em direção convergente, a resiliência psicológica pode ser compreendida, em parte, como uma função de ajustamento da persona às circunstâncias, expressando-se na capacidade de absorver e reagir a situações de mudança (Irigaray et al., 2017).

Nesse sentido, a persona configura-se como um meio de adaptação às novas demandas contextuais, especialmente em ambientes de trabalho dinâmicos, nos quais responsabilidades e expectativas modificam-se rapidamente (Salman, 2017). Por meio da persona, o indivíduo explora papéis sociais e equilibra as exigências externas com o desenvolvimento e a preservação da identidade. Assim sendo, funciona como um recurso no enfrentamento dos desafios de carreira ao longo da vida, conforme o modelo de adaptabilidade de Savickas (2013) e a compreensão do papel da persona na mediação entre adaptação e identidade (McCash, 2018).

A persona como fator protetivo na dinâmica entre carreira e saúde mental

No contexto da carreira e da saúde mental, a persona é uma construção psíquica que serve como um mecanismo de defesa psicológica, agindo como uma camada protetora, que ajuda a filtrar e gerenciar as pressões externas, mantendo o ego separado e protegido das demandas e críticas do mundo exterior. Isso é

particularmente relevante nas relações de trabalho, em que os indivíduos podem ser submetidos a avaliações constantes e exigências. A persona permite que o indivíduo desempenhe seus papéis na carreira de maneira eficaz, sem se sentir excessivamente vulnerável (Hudson, 1978).

A função protetiva da persona é evidenciada pela capacidade em oferecer uma sensação de estabilidade e continuidade, especialmente em tempos de crise ou transição. Em situações de alta pressão, como apresentações importantes ou negociações críticas, uma persona de confiança e competência pode ajudar a manter a calma e a clareza de pensamento. Essa capacidade de distanciamento emocional é crucial para profissionais em áreas de alta carga emocional, como saúde, educação e serviço social (MacGuire, 2017). A manutenção de uma persona profissional é essencial para evitar o esgotamento emocional e preservar a saúde mental (Salman, 2017).

A flexibilidade da persona é uma característica crítica para sua função protetiva. A capacidade de ajustar a persona conforme as demandas contextuais permite que o indivíduo mantenha um equilíbrio saudável entre suas necessidades internas e as expectativas externas. Essa flexibilidade é uma forma de resiliência psicológica, essencial para navegar por mudanças e desafios (Negley & Smith, 2019). Nesse caso, identifica-se um ponto crítico, pois, em determinadas organizações, que adotam modos de gestão menos centralizados e hierarquizados, muitas vezes, preconiza-se a flexibilidade e a autenticidade como exigências para o desempenho considerado adequado. Contudo, tais exigências frequentemente são orientadas exclusivamente pelos interesses do mercado, o que nem sempre – e, em muitos casos, raramente – está em consonância com os processos autênticos de desenvolvimento da personalidade.

Dessa maneira, a persona protetiva é compreendida como uma organização psíquica, que possibilita ao indivíduo manter-se coeso diante das exigências do mundo, ou seja, a persona é construída na dinâmica que envolve a integridade psíquica em relação ao campo social. Nessa direção, a persona contribui para estabelecer limites entre a vida profissional e a pessoal, protegendo o ego diante das demandas externas. Essa separação é essencial para evitar o *burnout*, especialmente em contextos marcados pela fluidez entre as esferas da vida e pela pressão constante de visibilidade e resposta, características do mundo contemporâneo acelerado (Bisagni, 2018). Quando vivida com consciência e flexibilidade, a persona permite sustentar os papéis sociais sem se confundir com eles, funcionando como uma “pele psíquica” que preserva a integridade emocional em contextos adversos (Schmidt, 2012). Nesse sentido, uma persona bem desenvolvida e

permeável às necessidades do ego e do Self pode ser um importante recurso para o equilíbrio psíquico ao longo da trajetória de carreira, favorecendo não apenas a adaptação social, como também a continuidade subjetiva e o cuidado com a saúde mental (Hudson, 1978; MacGuire, 2017).

Embora a persona tenha uma função protetiva, ao mediar as demandas externas e as necessidades internas, sua atuação não é isenta de riscos. Essa mesma estrutura que possibilita ao indivíduo um bom posicionamento diante de exigências pode gerar vulnerabilidade psicológica, quando se torna rígida, excessivamente identificada com expectativas externas, ou ainda, quando se observa a carência de uma persona bem definida. Tal dualidade reforça a necessidade de explorar os aspectos potencialmente negativos da persona na dinâmica com a carreira e seus desdobramentos sobre a saúde mental.

A persona como fator de risco na dinâmica entre carreira e saúde mental

A persona pode se tornar um fator de risco significativo para a saúde mental quando há uma identificação excessiva com papéis sociais, especialmente em contextos profissionais que exigem elevada consistência de imagem e de comportamento. Essa superidentificação pode gerar um afastamento do Self, resultando em crises existenciais, marcadas por sentimentos de desconexão, vazio e inautenticidade (Hopcke, 1995; Hudson, 1978). Quando vivida de forma rígida e inconsciente, a persona obscurece o Self, impedindo a expressão da alma no mundo. Essa desconexão tende a se intensificar em posições de liderança ou em momentos de transição na carreira, nos quais a pressão para sustentar imagens idealizadas torna-se ainda mais pronunciada (MacGuire, 2017).

O *burnout* é um risco que pode ser associado à manutenção de uma persona idealizada, especialmente quando o indivíduo sente que precisa sustentar permanentemente uma imagem de alta competência, energia e controle. Essa exigência pode levar à exaustão emocional, ao cinismo e à sensação de ineficácia, características centrais da síndrome de *burnout* (Pêgo & Pêgo, 2016). Personas excessivamente estruturadas podem funcionar como armaduras defensivas, mascarando sentimentos de inadequação e reprimindo aspectos do Self. O esvaziamento subjetivo característico do *burnout* pode ser compreendido como efeito de uma persona, que atua de forma autônoma e rígida, dissociada da experiência afetiva do indivíduo, o que

compromete sua vitalidade e autenticidade no exercício profissional (Hudson, 1978).

A ausência de uma persona bem definida também representa um fator de risco. Sem uma estrutura mediadora que filtre e organize as relações com o meio, o indivíduo fica exposto diretamente às exigências externas, tornando-se mais vulnerável a críticas, instabilidade e sentimentos de marginalização. Jung (1928/2014a) observa que a ausência de uma persona minimamente funcional compromete a adaptação do ego ao mundo externo, expondo o indivíduo a vivências desorganizadas e a um ciclo de esgotamento psíquico. Assim, o risco não está apenas na rigidez da persona, mas também na ausência de uma mediação adequada entre o ego e o coletivo.

A pressão para sustentar uma persona incompatível com o estado interno pode provocar, ainda, manifestações psicossomáticas, como distúrbios do sono, adoecimentos físicos e sintomas ligados ao estresse crônico. Em contextos nos quais a autenticidade é inibida, sintomas psicossomáticos podem emergir como expressões de um funcionamento unilateral da psique, no qual a dissociação entre a imagem social e a experiência subjetiva impede a elaboração simbólica do sofrimento (Okumura et al., 2020).

A manutenção de uma persona rígida e inautêntica, moldada por expectativas externas, pode limitar a espontaneidade e gerar sentimentos de desconexão e de esgotamento, sobretudo em contextos profissionais altamente exigentes (Negley & Smith, 2019). Dessa forma, pode prejudicar as relações de trabalho, dificultando o estabelecimento de vínculos genuínos e de redes de apoio. A sobreidentificação com a imagem profissional idealizada compromete a espontaneidade e intensifica o sentimento de impostura (Fawkes, 2015). Ao reconhecer a persona como uma construção necessária, mas potencialmente perigosa quando vivida de forma inconsciente ou dissociada, amplia-se a compreensão sobre os caminhos possíveis para sustentar a saúde mental ao longo da carreira. Cultivar uma relação consciente com a própria persona não significa negá-la, mas integrá-la.

Persona: construção de saúde mental e carreira

A construção de determinada persona profissional, ao longo da carreira, envolve a capacidade de habitar os papéis sociais com consciência, reconhecendo os limites entre a própria persona e o *Self*. A clareza quanto à função da persona permite ao indivíduo evitar sua absolutização. Assim, uma persona construída em integração com o *Self* permite que o indivíduo encarne a alma no mundo de forma ética, estética e responsiva às exigências da vida

profissional (MacGuire, 2017), contribuindo para uma vivência profissional mais criativa (Stebbins, 2017). A consciência da persona no contexto profissional favorece ao indivíduo reconhecer os limites entre o papel social desempenhado e sua individualidade, prevenindo identificações rígidas que empobrecem a vida. Tal reconhecimento contribui para o alinhamento entre papel e autenticidade na construção de uma identidade profissional mais integrada (Stebbins, 2017).

A liberdade psicológica surge quando o indivíduo reconhece que está desempenhando papéis, mas mantém consciência e escolha sobre como habitá-los (Hudson, 1978). Essa integração simbólica entre os diferentes aspectos da personalidade favorece a continuidade subjetiva, evita a fragmentação psíquica e contribui para a construção da saúde mental ao longo da carreira.

A persona pode favorecer a adaptação social, apoiar o desenvolvimento pessoal e emocional e facilitar a integração de aspectos pessoais e profissionais. Por meio da persona, os indivíduos podem construir relacionamentos com base em interesses e valores compartilhados, criando redes de suporte, que são fundamentais para a saúde mental. Esses relacionamentos fornecem apoio emocional, criam oportunidades para o desenvolvimento de carreira e crescimento pessoal. Ao permitir uma expressão autêntica e equilibrada de diferentes aspectos da personalidade, a persona facilita o desenvolvimento de carreira e contribui para uma vida mais satisfatória e integrada.

No contexto profissional, a persona exerce uma função de mediação entre o ego e as expectativas sociais, propiciando a adaptação ao meio, sem comprometer a continuidade subjetiva ao longo da carreira. Por outro lado, quando ocorre uma identificação inconsciente e defensiva com imagens idealizadas socialmente valorizadas, a persona tende a se cristalizar como uma estrutura rígida, operando de modo automatizado e dissociado do *Self*. Esse processo compromete a função mediadora da persona, empobrece a expressão da alma e restringe a espontaneidade criativa do indivíduo, favorecendo formas de adaptação alienadas e potencialmente patogênicas (Fawkes, 2015; Jacobi, 1971/1976; Jung, 1921/2012).

Evidencia-se, assim, que a promoção de uma persona flexível, permeável ao diálogo entre os papéis sociais e o *Self*, constitui uma condição relevante tanto para o desenvolvimento de uma carreira significativa quanto para a preservação da saúde mental. Cultivar uma relação consciente com a persona não implica rejeitar os papéis sociais, mas habitá-los simbolicamente, com liberdade interior e enraizamento subjetivo.

Considerações finais

Este ensaio teórico-reflexivo teve como objetivo explorar os modos pelos quais a persona pode auxiliar ou dificultar a saúde mental na carreira, a partir da hipótese compreensiva de que a relação entre carreira e persona impacta diretamente a saúde mental. A análise permitiu evidenciar que a persona no contexto do trabalho constitui um recurso necessário à adaptação e à interação social, podendo tanto favorecer processos de proteção, quanto comprometer a saúde mental, a depender da qualidade dessa relação. Nesse sentido, a capacidade de ajustar a persona ao longo do desenvolvimento da carreira destaca-se como condição relevante para a sustentação da saúde mental diante de mudanças, transições e adversidades.

Identificou-se que a persona pode atuar como fator protetivo, oferecendo uma camada de defesa perante as pressões externas. No entanto, quando ocorre identificação excessiva com a persona, quando ela se torna rígida e dissociada do eixo ego-Self, ou ainda, quando há ausência de uma persona bem estabelecida, podem surgir sentimentos de alienação, impostura e esgotamento emocional, com efeitos negativos sobre a saúde mental. Esses aspectos ressaltam a importância de uma persona bem delineada, porém flexível, que permita a expressão genuína de valores, emoções e posicionamentos internos.

As reflexões apresentadas indicaram que tanto a ausência quanto a identificação excessiva com a persona representam riscos, mesmo que distintos: a exposição direta e sem mediação em relação às exigências profissionais pode intensificar o sofrimento psíquico; enquanto a rigidez da persona pode levar ao empobrecimento simbólico da vida profissional. A qualidade da relação estabelecida com a persona, no decorrer da carreira e sobretudo em contextos marcados por idealizações e pressão por desempenho, configura-se como relevante para compreender os modos de adoecimento e as possibilidades de cuidado com a saúde mental.

As implicações desta análise são significativas para o campo da psicologia do trabalho e para profissionais envolvidos em processos de desenvolvimento pessoal e de carreira. Promover a consciência sobre a forma como a persona é construída e vivida pode favorecer percursos profissionais mais consistentes e sustentáveis. As escutas clínica e institucional podem se beneficiar da atenção sobre como a persona ajusta-se às situações vividas, especialmente quando há tensão entre as exigências externas e o Self.

No que se refere às agendas de pesquisa, futuras investigações podem aprofundar a relação entre persona, carreira e saúde mental a partir de diferentes perspectivas empíricas e conceituais. Estudos que considerem distintas profissões e contextos culturais podem examinar como demandas normativas e institucionais influenciam a formação, a sustentação e a transformação da persona ao longo da carreira, sobretudo em momentos de transição, redefinição profissional e exposição prolongada a pressões por desempenho. Investigações longitudinais mostram-se particularmente relevantes para acompanhar os ajustes da persona ao longo do tempo e seus efeitos sobre o sofrimento psíquico e a continuidade subjetiva.

Em um plano complementar, pesquisas podem explorar os aspectos simbólicos da persona, investigando de que modo os indivíduos habitam simbolicamente os papéis profissionais e como a persona opera como símbolo de mediação entre dimensões individuais e coletivas, articulando sentidos subjetivos, valores culturais e imagens arquetípicas. Conforme proposto por Hopcke (1995), a persona constitui um espaço liminar, no qual as experiências cotidianas do trabalho podem adquirir densidade simbólica, favorecendo a integração entre o profano e o sagrado da experiência humana. A articulação entre abordagens empíricas e simbólicas pode ampliar a compreensão dos vínculos entre carreira, produção de sentido, sofrimento psíquico e saúde mental.

Ao dialogar com Savickas (2013), reconhece-se que a carreira pode ser compreendida como uma construção narrativa e social, construída na inter-relação entre o indivíduo e os contextos culturais e institucionais. Essa perspectiva amplia a análise para além do intrapsíquico, integrando dimensões coletivas e contemporâneas do mundo do trabalho. A persona, nesse cenário, atua como um aspecto essencial para mediar expectativas externas e o *Self*, podendo favorecer ou comprometer a saúde mental, conforme sua flexibilidade e integração.

Ao abordar a persona como mediadora da relação entre indivíduo e carreira, este ensaio delimita um campo de reflexão que articula dimensões subjetivas e coletivas da carreira. A análise desenvolvida contribui para compreender os modos pelos quais imagens socialmente sustentadas atravessam a construção da carreira, produzindo efeitos psíquicos que podem tanto favorecer processos criativos quanto intensificar experiências de sofrimento. Esse enfoque permite qualificar práticas de cuidado em saúde mental, ao evidenciar a centralidade da relação com a persona na mediação entre exigências sociais, identidade e continuidade subjetiva na contemporaneidade.

Referências

- Bisagni, F. (2018). Wiki-analysis: speed, adaptation and subjectivity in a liquid world. *Journal of Analytical Psychology*, 63(5), 599-618. <https://doi.org/10.1111/1468-5922.12447>.
- Dawson, T. (2008). The discovery of the personal unconscious: Robinson Crusoe and modern identity. In S. Rowland (Ed.), *Psyche and the arts: Jungian approaches to music, architecture, literature, film and painting* (pp. 25-34). Routledge.
- Dejours, C. (2017). *Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos*. Dublinense.
- Fawkes, J. (2015). Performance and persona: Goffman and Jung's approaches to professional identity applied to public relations. *Public Relations Review*, 41(5), 675-680. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.011>.
- Herr, E. L. (1989). Career development and mental health. *Journal of Career Development*, 16(1), 5-18. <https://doi.org/10.1007/BF01354263>.
- Hopcke, R. H. (1995). *Persona: where sacred meets profane*. Shambhala.
- Hudson, W. C. (1978). Persona and defence mechanisms in the analytical process. *Journal of Analytical Psychology*, 23(1), 44-58. <https://doi.org/10.1111/J.1465-5922.1978.00054.X>.
- Irigaray, H. A. R., Paiva, K. C. M., & Goldschmidt, C. C. (2017). Resiliência organizacional: Proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(Spe), 390-408. <https://doi.org/10.1590/1679-395158881>.
- Jacobi, J. (1976). *Masks of the soul* (E. Begg, Trans.). William B. Eerdmans. (Trabalho original publicado em 1971).
- Jung, C. G. (2011). *A vida simbólica* (3a ed., OC, Vol. 18/2, Psicologia e problemas nacionais, pp. 148-166). Vozes. (Trabalho original publicado em 1958).
- Jung, C. G. (2012). *Os arquétipos e o inconsciente coletivo* (8a ed., Vol. 9/1, Sobre o renascimento, pp. 116-151). Vozes. (Trabalho original publicado em 1959).
- Jung, C. G. (2012). *Tipos psicológicos* (5a ed., Vol. 6, Definições, pp. 420-494). Vozes. (Trabalho original publicado em 1921).
- Jung, C. G. (2014a). *O eu e o inconsciente* (27a ed., Vol. 7/2, Parte I: efeitos do inconsciente sobre o consciente, pp. 13-60). Vozes. (Trabalho original publicado em 1928).
- Jung, C. G. (2014b). *Seminários sobre análise de sonhos*. Vozes. (Trabalho original publicado em 1928).
- MacGuire, A. S. (2017). Embodying the soul: toward a rescuing and retaining of persona. *Jung Journal*, 11(4), 45-80. <https://doi.org/10.1080/19342039.2017.1367623>.

- Mattos, V. B., Luna, I. N., & Almeida, M. B. F. (2020). Cuidar da carreira: autocuidado em orientação profissional e de carreira. In M. S. J. Lucas, & L. R. C. Feitosa (Orgs.), *Reflexões sobre orientação profissional, trajetórias escolares e carreiras: perspectivas e desafios* (pp. 89-102). CRV.
- McCash, P. (2018). *Career development at depth: a critical evaluation of career development theory from the perspective of analytical psychology* [Doctoral dissertation unpublished]. University of Essex.
- Negley, S. C., & Smith, L. (2019). Persona. *Jung Journal*, 13(3), 65-67. <https://doi.org/10.1080/19342039.2019.1636460>
- Okumura, I. M., Serbena, C. A., & Dóro, M. P. (2020). Adoecimento psicossomático na abordagem analítica: uma revisão integrativa da literatura. *Psicologia: Teoria e Prática*, 22(2), 458-515. <https://doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v22n2p487-515>.
- Pêgo, F. P. L., & Pêgo, D. R. (2016). Síndrome de burnout. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 14(2), 171-176. <https://doi.org/10.5327/Z1679-443520162215>.
- Pieri, O. F. (2022). *Dicionário junguiano*. Vozes.
- Ribeiro, M. A. (2014). *carreiras: Novo olhar socioconstrucionista para um mundo flexibilizado*. Juruá.
- Romão, C. T. (2022). *As marcas das crises profissionais de início de carreira de jovens adultos/as* [Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo]. Repositório Institucional. <https://doi.org/10.11606/D.47.2022.tde-06122022-170440>.
- Salman, S. (2017). Sherry Salman on persona: some thoughts on trumpworld, tricksters, and the artifice of persona. *Jung Journal*, 11(4), 88-91. <https://doi.org/10.1080/19342039.2017.1367608>.
- Samuels, A., Shorter, B., & Plaut, F. (1986). *A critical dictionary of Jungian analysis*. Routledge.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counselling: putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147-183). John Wiley & Sons.
- Schleder, K. S., & Holanda, A. F. (2015). Nise da Silveira e o enfoque fenomenológico. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 21(1), 49-61. Recuperado em 14 de maio de 2026, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672015000100006&lng=pt&tlng=pt.
- Schmidt, M. (2012). Psychic skin: psychotic defences, borderline process and delusions. *Journal of Analytical Psychology*, 57(2), 21-39. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5922.2011.01949.x>.
- Stebbins, M. (2017). Morgan Stebbins on persona: the objective persona. *Jung Journal*, 11(4), 92-95. <https://doi.org/10.1080/19342039.2017.1367624>.

World Health Organization. (2000). *Mental health and work: impact, issues and good WHO*.

Minicurrículos:

Leonard Almeida de Moraes – professor do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM. Graduado em ciência da computação pela Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT e em psicologia pelo Centro Universitário Avantis – UNIAVAN. Mestre em engenharia e gestão do conhecimento e doutor em psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: leonardmoraes89@gmail.com.

Lúri Novaes Luna – professor efetivo do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP/UFSC). Graduado em psicologia, mestre em administração e doutor em sociologia política pela UFSC.

Walter Melo – professor associado do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ. Docente dos programas de pós-graduação em Psicologia da UFSJ e da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. Coordenador do grupo Caminhos Junguianos – Laboratório de Pesquisa em Psicologia Analítica. Graduado em psicologia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ; mestre em psicologia clínica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e doutor em psicologia social pela UERJ. Pós-doutor pela Université de Paris – Sorbonne (França) e pelo Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.