

CARREIRA, SUCESSO E QUALIDADE DE VIDA

Paul Evans

*Professor de Comportamento Organizacional
no INSEAD, em Fontainebleu, França*

RESUMO: Este artigo analisa a questão da qualidade de vida nas carreiras profissional e pessoal, diante das atuais mudanças nas organizações. Como podemos administrar a tensão entre a vida profissional e a pessoal? Em um mercado competitivo, com alto índice de desemprego, que exige profissionais qualificados e comprometidos com a empresa, como devemos treinar as pessoas e obter um desempenho otimizado? Como viver em um ambiente empresarial de constante pressão e evitar o *stress*? Estes são os temas discutidos pelo autor, que também apresenta a tendência ao desenvolvimento de carreiras em espiral.

ABSTRACT: *This paper deals with the life quality issue both in professional an private careers. How can we manage tension involving professional and private life? How can we train workers to achieve optimum performance in a competitive market, where the unemployment rate is high and qualified and engaged personnel is required? How can we live under pressure and stress in the organizational environment? These are issues tackled in this paper that also brings forth the new concept in career development called spiral.*

PALAVRAS-CHAVE: qualidade de vida, carreira, mudança organizacional, recursos humanos, *stress*.

KEY WORDS: *life quality, career, organizational change, human resources, stress.*

A internacionalização e a crescente competitividade de mercado exigem novas habilidades das organizações e de seus líderes; crescendo por todo o mundo a pressão para se organizar tudo de forma melhor, mais rápida e mais barata.

O papel do trabalho na sociedade mudou muito rapidamente; o quadro competitivo indica que as empresas tendem a possuir somente a metade do número de pessoas que têm atualmente; por consequência, as pessoas, tendo que desenvolver mais funções, deverão se aperfeiçoar duas vezes mais.

A década de 90 e a entrada no próximo milênio, por envolverem grandes mudanças, constituem uma era de tensões, que envolvem não só a vida profissional das pessoas mas também suas vidas privadas. A grande lição a ser aprendida consiste em sabermos como manipular essas tensões e transformá-las em algo que contribua para aumentar a qualidade de vida das pessoas.

MUDANÇA NO PAPEL DO GERENTE

Por muitos anos, o foco de atenção das mudanças administrativas e gerenciais nas organizações foi a reengenharia dos processos de negócios. Hoje, tornam-se cada vez mais importantes as reflexões sobre o papel do administrador, que pode ser representado como um ovo dividido ao meio, conforme nos mostra a figura 1.

A parte inferior evidencia o trabalho que deve ser realizado ou o objetivo operacional a ser alcançado. A parte superior está voltada para os projetos que devem ser desenvolvidos, aperfeiçoados, buscando mudanças que ajudarão a alcançar os objetivos almejados.

Hoje os gerentes de linhas são responsáveis pelo seu trabalho, pela parte operacional de suas funções, além de serem também responsáveis pelos projetos, desenvolvimentos e pelas mudanças internas e externas, transversais e horizontais. Esse acúmulo de funções gera uma pressão cada vez maior, porque agora o trabalho operacional precisa ser desempenhado em apenas 60% do tempo do administrador, que terá que reservar pelo menos 40% de seu tempo para trabalhar em pro-

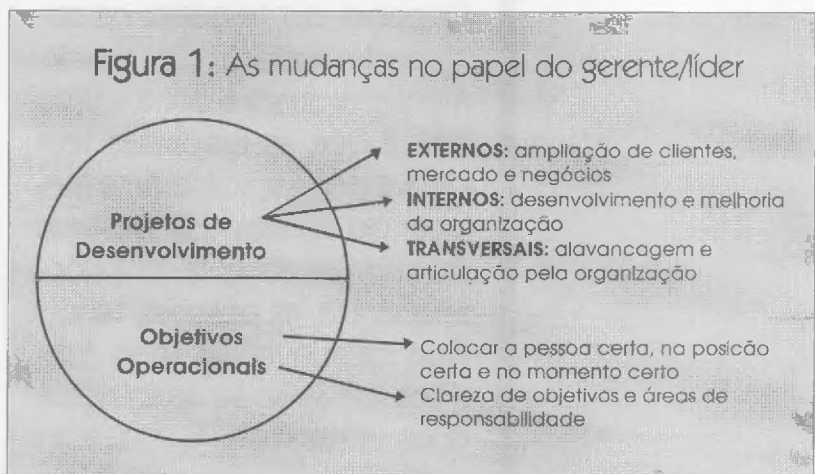
jetos de desenvolvimento, de mudanças, de melhorias dentro da empresa. Logo, em face da necessidade de se produzir mais em menos tempo, é preciso delegar muito mais autoridade, concretizando o que os americanos chamam de *empowerment*.

As pessoas que enfrentam os desafios dessa pressão estão se tornando mais e mais exigentes em termos da qualidade dos que trabalham para elas. Para delegar responsabilidades, devem esclarecer bem quais são os objetivos que querem alcançar, quais são as áreas de responsabilidade etc., pois se não houver uma transparência muito grande, será impossível delegar essa autoridade e conseguir tempo e energia livres para os projetos de desenvolvimento.

A parte superior do ovo trata, portanto, de liderança e a parte inferior, de administração ou gerenciamento. Apesar de haver distinção entre as pessoas que são líderes e as que são apenas gerentes, parece que as empresas estão buscando líderes e gerentes num mesmo indivíduo, capaz de administrar as tensões em potencial que existem entre essas duas funções distintas, mas complementares.

O AMBIENTE DE TRABALHO

Uma das tendências sociais mais marcantes em todo o mundo é a mudança de uma ética de trabalho baseada em dever para uma baseada em hedonismo, ou prazer. Ou seja, antes tínhamos o trabalho movido pelo dever de sustentar a família, pelo dever para com a empresa, pelo de-



ver para com o empregador. Esse sentido de dever e de obrigação está acabando, incorporando-se hoje uma nova ética baseada no divertimento e na eficiência.

Para se conseguir essa eficiência, é necessário ter as pessoas certas nas posições certas e os fatores para um bom ajustamento entre as pessoas e o trabalho que desenvolvem são o conhecimento, a capacidade e a habilidade, além de estarem envolvidas com os projetos assumidos, gostando do que fazem, tendo uma crença, um apego, um engajamento de vida com essa parte tão importante de suas vidas.

Além disso, outra tendência social muito marcante é a autonomia. As pessoas querem se sentir independentes, autônomas; querem ter o controle de suas próprias vidas, distanciando-se do poder pessoal, que representa autoridade.

Portanto, a organização deve buscar não apenas profissionais engajados, envolvidos numa relação de prazer com suas funções, mas também fornecer um ambiente de trabalho baseado nos valores básicos e simples da vida como a autonomia, a confiança e a clareza de objetivos.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Nesse novo panorama, como podemos desenvolver as pessoas? Qual é a chave para o desenvolvimento de pessoas num mundo melhor, mais barato e mais rápido?

Observando líderes em empresas norte-americanas — não necessariamente o presidente, os principais executivos e os

O papel do trabalho na sociedade mudou muito rapidamente; o quadro competitivo indica que as empresas tendem a possuir somente a metade do número de pessoas que têm atualmente; por consequência, as pessoas, tendo que desenvolver mais funções, deverão se aperfeiçoar duas vezes mais.

diretores, mas líderes na média gerência, nas funções de engenharia e nas funções técnicas — percebe-se que, de alguma forma, eles deixaram a sua marca, a marca de sua presença na empresa. Tinham feito uma diferença, introduzido melhorias e tornado a companhia melhor do que era antes. O que eles tinham de especial? Como tinham se desenvolvido? Quais eram as características de suas carreiras? Entrevistando esses executivos, foi possível delinear o denominador comum como padrão de comportamento: todos enfrentaram grandes desafios numa idade precoce de suas vidas; assumindo responsabilidades e desempenhando funções nas quais tiveram que tomar atitudes. Às vezes, fracassaram, tiveram problemas; mas, fundamentalmente, aprenderam com o fracasso, com a experiência.

As pessoas aprendem e se desenvolvem por meio de desafios e se consideramos isso cada vez mais importante, então a educação, o treinamento e o suporte devem ser vistos como um gerenciamento de risco, isto é, as pessoas só devem ser treinadas quando estiverem assumindo novas responsabilidades. Afinal, quando alguém está em uma nova posição e se essa nova posição constituir um desafio, sente-se ávido por aprender, aproveitando todas as oportunidades para aprender com os colegas mais experientes. Pode até ficar nervoso ou preocupado, mas estará contente com os riscos que corre, pois será capaz de perceber seu próprio desenvolvimento.

No passado, a grande maioria das pessoas via, pelo menos em termos convencionais, a carreira como uma escada. O jovem, ao ingressar no mercado de trabalho, deveria procurar a sua escada e, ao encontrá-la, deveria ir subindo cada degrau, assumindo níveis mais altos de responsabilidade, de *status* ou de salário. Apesar desta noção tender a persistir no futuro, é importante abordar outras formas de pensar sobre carreira e seu desenvolvimento; formas que, na verdade, fazem muito mais sentido numa organização mais plana.

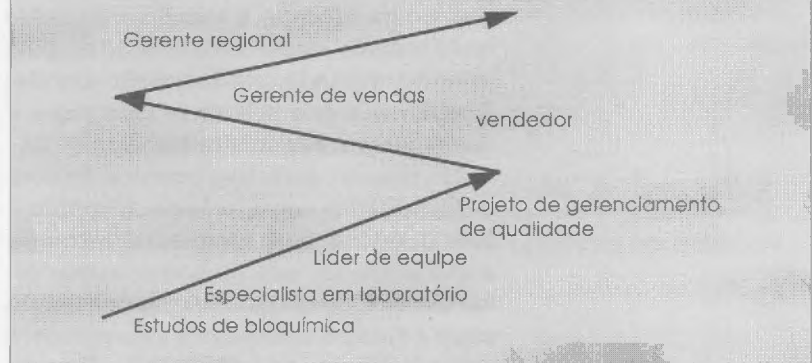
As carreiras estão se tornando de natureza espiral, em ziguezague, em vez de em escadas. Atualmente, seguir uma trajetória de carreira em espiral é muito mais ali-

nhado, em sintonia com as necessidades de nosso tempo pois desenvolvem pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades. Esses profissionais apresentam tanto a profundidade de especialistas quanto a visão geral, ampla, do generalista.

Em termos de desenvolvimento em espiral, as pessoas não se vêem apenas com uma única carreira, mas sim com duas, ou três, ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas. Aposentadoria para elas não é aposentadoria, é apenas uma mudança em espiral, é um zig-zague em outra direção, uma outra carreira, a oportunidade de assumir atividades novas e diferentes. Por exemplo, um indivíduo, numa companhia de alta biotecnologia, que foi treinado como bioquímico. Gostando da função, ele começou a trabalhar como especialista num laboratório de pesquisa e depois tornou-se líder de equipe e, por volta de trinta anos, envolveu-se com projetos de administração de qualidade na empresa. Esse projeto de gerenciamento de qualidade fez com que ele começasse a pensar: *"Estou há doze anos numa função técnica, gosto disso, mas estou ficando um pouco entediado, quero uma mudança, quero algo novo, não apenas uma função nova, mas uma carreira nova"*. Esse projeto de *quality management* o levou a se interessar pelo lado de vendas e ele fez uma transição. Durante os treze anos seguintes, ele abraçou uma carreira de vendas. Agora, por volta de quarenta anos, é um dos gerentes regionais de vendas mais bem-sucedidos de sua empresa. E por que ele obteve esse sucesso? Por que ele foi tão admirado e apreciado pelos demais? Ele conseguiu ganhar alguma coisa nesse espiral? O que os gerentes vendedores tradicionais não tinham? Devido ao seu *background*, seu treinamento químico, ele podia se relacionar tecnicamente com os clientes. Quando os clientes estavam insatisfeitos, ele percebia se havia a possibilidade para o desenvolvimento ou melhoria de um produto; então procurava os velhos amigos do laboratório de pesquisa e desenvolvimento dizendo que tinha uma idéia e novos projetos começavam a se desenvolver, conforme ilustra a figura 2.

Por conseqüência, a remuneração das pessoas será feita não pelo seu trabalho em

Figura 2: Desenvolvimento em espiral: muitas pessoas não vêem sua vida profissional vinculada a uma única carreira, mas a múltiplas carreiras.



si, mas por suas habilidades, por suas competências e por suas capacidades. Adquirindo capacidades em zig-zague, em espiral, os indivíduos têm que se desenvolver tanto em profundidade como em amplitude. Cada vez mais pessoas estão tendo que fazer exceções. Uma companhia americana de alta tecnologia na Espanha, há pouco tempo atrás, tinha uma nova vaga que exigia alguém com um *background* técnico em duas áreas diferentes, mas também exigia alguém que tivesse um instinto comercial de *marketing* e experiência em grande projetos internacionais. A empresa de seleção de executivos entrou em contato com um indivíduo que possuía exatamente o perfil desejado pela empresa. No entanto, havia outras companhias que também estavam procurando um profissional com o mesmo perfil. O indivíduo afirmou: *"Eu adoraria ficar com vocês, mas tenho muitas outras ofertas. Basicamente fico com vocês se me pagarem X"*. Ele pediu um salário maior do que o do presidente da companhia naquela época. Evidentemente esse salário não foi pago até que o presidente se manifestou: *"Esta oportunidade é tão importante para nós, para a empresa, que vamos pagar a esse indivíduo o meu salário se isso for necessário para mantê-lo na companhia"*. Esse talvez seja um exemplo extremo para tentar elaborar um caso, pois parece que há poucos presidentes que aceitariam pagar o seu salário a um funcionário, mesmo com habilidades valiosas, para remunerar até mais do que eles estejam ganhando. Estamos, pouco a pouco, entrando num mundo onde cada vez mais estamos remunerando pessoas pelas suas

habilidades, pelo seu valor agregado, pelo seu conjunto de competências. Para a nova geração que está se desenvolvendo hoje — que estará vivendo e trabalhando nesse novo milênio, nesse novo mundo no qual estamos entrando, isso faz muito sentido. É assim que eles percebem suas vidas e como querem administrá-las.

No entanto, tudo isso provoca tensões e dificuldades consideráveis, trazendo à tona questões sobre como administramos a qualidade de vida ao enfrentarmos essas tensões, como administramos a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal e o que isso agrega ao nosso entendimento e convicções sobre como devemos administrar a nossa organização no futuro.

QUALIDADE DE VIDA: gerenciando a tensão entre vida profissional e privada

Muitas companhias apresentam altas taxas de fracasso quando enviam seus executivos para o exterior e a principal razão é a não-adaptação de suas famílias. Certa vez, o vice-presidente do banco mais internacional da Europa, com um grande número de executivos que trabalham fora do país de origem, afirmou que: *“a taxa de fracasso com relação às posições internacionais, os assignments internacionais, é de 50%”*. Ou seja, 50% das pessoas voltam para casa antes de terminarem suas obrigações no exterior, pois não funcionam, não se adaptam. Sofrem todas as tensões, todo o *stress* de uma nova posição, em um novo país, com uma nova cultura e um novo idioma. Se sua família também passar por problemas de adaptação, então o nível de tensão pode chegar a tal ponto que não haverá maneiras de lidar com isso, de controlar a situação. Essa colocação deixa evidente que não podemos ignorar a família, mesmo que seu interesse esteja na companhia, isso não basta.

Realizamos uma pesquisa com 14.600 executivos e gerentes e perguntamos se existe algum problema com relação à qualidade de vida. Quarenta e cinco por cento dos entrevistados consideraram-se insatisfeitos com seu nível de qualidade de vida.

No caso do Brasil, das pessoas que responderam o questionário, somente um terço estava satisfeito com sua qualidade de vida.

Por que tantas pessoas privilegiadas estão descontentes com seu estilo de vida? Há três hipóteses, muito citadas pelas pessoas, que ajudam a compreender por que isso ocorre.

Explicação 1: pressão do parceiro e da família

A primeira explicação é muito óbvia e não exige muito debate: é a pressão da família. Quando o(a) parceiro(a) ou a família se sente infeliz com a forma pela qual o indivíduo está trabalhando e vivendo sua vida, com certeza irão cobrá-lo, fazendo com que ele também se sinta infeliz e insatisfeito.

Já é uma realidade, por todo o mundo, a situação em que marido e mulher têm suas próprias carreiras, cada um tem seu próprio trabalho. Seria simplório demais citar uma família de duas carreiras, porque, na realidade, é uma família de seis carreiras ou de oito carreiras porque cada pessoa tem uma carreira profissional, uma de pai, de mãe, pois ser pai ou mãe também deve ser considerado como uma carreira; constituindo uma trajetória muito difícil, com muitos obstáculos, muitas dificuldades, onde fatos inesperados acontecem. É muito similar à uma carreira profissional que depende de seu investimento. O casamento, ou uma relação, é também uma carreira, exigindo muito trabalho, muito investimento. Muitas pessoas fazem de conta ou tentam ter também uma carreira de lazer. O indivíduo tem carreira profissional de trabalho, carreira conjugal, carreira de pai ou mãe e, às vezes também, uma carreira ativa de lazer, e isso dos dois lados. Então, não é uma família com duas carreiras, é uma família com seis ou oito carreiras. Nesse tipo de família, que está se tornando comum, de seis ou oito carreiras, é evidente que as pessoas se manifestarão quando acontecer algo errado ou quando as coisas não funcionarem. Isso também é uma atitude altamente cultural, porque as expectativas dentro de uma relação, de um casamento, são diferentes no Brasil, nos Estados Unidos, no Japão e em outros países. O único aspecto realmente interessante sobre esse fato é que ele não é a explicação mais importante do porquê de tantas pessoas acharem que há um problema com a sua qualidade de vida.

Explicação 2: trabalho absorve muito tempo e energia

A segunda explicação, mais complexa, é que o trabalho e a carreira simplesmente absorvem tempo e energia demais. Muitas pessoas dizem hoje que têm tanto trabalho que simplesmente não lhes sobra tempo para levar uma vida com qualidade, equilibrada. Será que isso é verdade? Será que é uma questão de quantidade de trabalho?

O trabalho e a carreira de fato absorvem tempo e energia demais. As pessoas que vivem em seu próprio país, que são casadas ou com uma relação estável afirmam que, em média, gastam 62% do tempo no trabalho, deixando um terço para a vida pessoal. Existe o estereótipo de que as pessoas estão trabalhando mais hoje, mas ele não é verdadeiro. Do ponto de vista quantitativo, o cenário não mudou ao longo do tempo, permanecendo estável. No entanto, qualitativamente, o cenário mudou e continuará a mudar no futuro.

Portanto, poderíamos pensar que as pessoas que estão levando uma vida equilibrada (50-50%), estariam satisfeitas e as outras pessoas com vida mais desequilibrada, digamos, 60-80%, com certeza, estariam insatisfeitas. Mas, verificamos que esse raciocínio não é verdadeiro.

Para quase todas as mulheres — e deveria também ser para a maioria dos homens — a administração de tempo e energia torna-se mais complicada quando há crianças pequenas. Os filhos maiores, adolescentes, podem não gostar, mas entendem que o pai e a mãe estão trabalhando muito, que a empresa está passando por grandes mudanças e que os pais, como profissionais, têm uma grande responsabilidade em relação a outras pessoas. Já os filhos menores não conseguem compreender, acarretando outras complicações até mesmo de ordem psicológica. As mulheres, enquanto mães, estão muito conscientes desse problema. Às vezes, esses problemas referentes aos filhos podem até mesmo levar uma pessoa a desistir de seu trabalho.

No passado, os homens não passavam muito tempo com os seus filhos; e, somente quando os filhos já estavam crescidos, os pais percebiam que não tinham ensina-

do seu filho de seis anos a andar de bicicleta, nem sua filha de cinco anos a nadar porque simplesmente não tiveram tempo. Em geral, as pessoas pensam que, uma vez que estão estabelecidas em suas carreiras, sentindo-se mais seguras, normalmente por volta de 40 anos, terão tempo para se dedicar a seus filhos. No entanto, quando isso ocorre, os filhos preferem os amigos aos pais, pois agora eles têm sua própria vida. Por fim, essa falta acaba sendo compensada através dos netos. Podemos até afirmar que essa é uma boa forma de compensar as coisas, mas esse é um julgamento de valores que envolve outras questões.

Além desse fator relacionado aos filhos pequenos, não há um relacionamento claro entre tempo e energia, como as pessoas se sentem a respeito e qual é sua experiência em termos de qualidade de vida. Essa

Estamos, pouco a pouco, entrando num mundo onde cada vez mais estamos remunerando pessoas pelas suas habilidades, pelo seu valor agregado, pelo seu conjunto de competências.

questão se torna muito clara quando interrogamos aquelas pessoas equilibradas que gastam 50-50% do tempo e que achavam que não tinham problemas de insatisfação, com a seguinte pergunta: "O que você fez no último fim de semana?". E a resposta típica foi: "Não consigo nem lembrar o que fiz no último fim de semana ... Ah! me lembro agora. Achei que estava realmente aproveitando bem meu fim de semana, até que depois do almoço de domingo minha mente voltou para empresa, comecei a pensar nos problemas do escritório, e disse para mim: perdi mais um fim de semana. Tentei levar uma vida equilibrada, mas não estou satisfeito, pois existe um problema básico com a qualidade de minha vida".

O oposto foram os casais que tinham 80-20% de proporção, onde o marido e a mu-

lher gastavam seu tempo e energia com o trabalho e com as crianças. Conversei com eles e perguntei o que tinham feito no final de semana. Ela relatou: "Durante a semana temos que ser muito organizados, muito disciplinados, estamos ambos muito ocupados tanto na vida profissional quanto particular. No mundo ideal teríamos muito mais tempo, mas vou dizer o que fizemos no último fim de semana com a família". Eles nos contaram o que fizeram e, até pelo tom de voz, percebia-se como eles se sentiam. Tínhamos um casal com menos tempo, mas o pouco tempo era de qualidade.

Verificamos, portanto, que é a qualidade da vida que faz diferença. Desse modo, essa segunda explicação não é realmente verdadeira. A explicação real é o fenômeno chamado de *spillover* — um sintoma, uma conseqüência negativa de um sentimento emocional negativo, como o *stress* em qualquer uma de suas múltiplas formas: ansiedade, dúvida, sobrecarga, culpa, tensões, conflitos, frustrações, incertezas, ou mesmo aquela chateação, o tédio, o não ter nada interessante para fazer, transbordando para a vida particular, diminuindo, por conseqüência, a qualidade de vida pessoal.

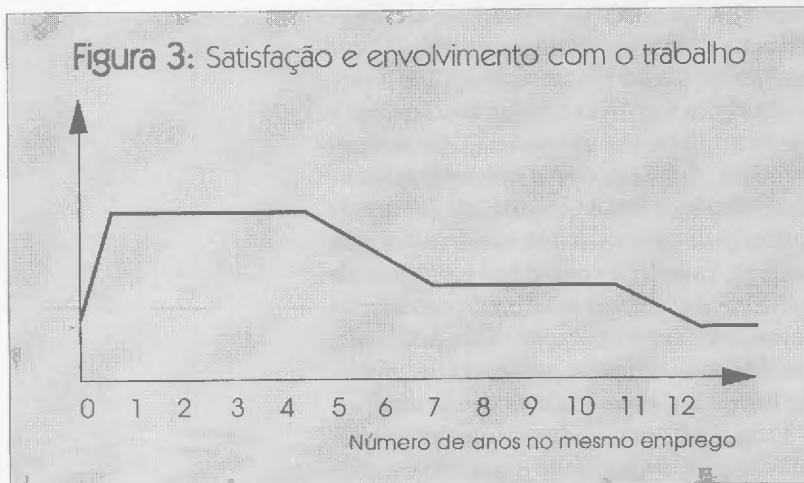
É muito importante que as pessoas encontrem técnicas para lidar com o *stress*. Atualmente, há inúmeras técnicas; mas, infelizmente, a técnica mais comum é o *drinque*. O fundamental seria cada indivíduo descobrir sua própria técnica. Claro que algumas situações são realmente perigosas e nem sempre as técnicas ajudam.

Por exemplo, pessoas muito ambiciosas estão sempre mudando de trabalho, a cada 18 meses mais ou menos. Geralmente, nos primeiros seis a nove meses de um emprego novo, a família é esquecida; toda a atenção está voltada para as novas tarefas e desafios, não sobrando nem tempo nem energia para a vida particular. Se isso acontecer a cada três, quatro, ou cinco anos, tudo bem, mas se isso acontece a cada ano, a cada 18 meses, nunca haverá estabilidade suficiente na vida da pessoa.

A causa mais perigosa do *stress* negativo é a pessoa errada na função errada, um desajustamento. Ter a pessoa correta na função correta não é apenas importante para o desempenho, mas é vitalmente importante para a qualidade de vida. Uma pessoa desajustada requer uma supervisão tão próxima que o chefe não poderá delegar responsabilidades. Ou seja, o chefe estará fazendo o trabalho de outra pessoa e ficará com menos tempo livre para se dedicar à liderança, menos tempo para aquela parte superior do ovo.

Entretanto, nenhum emprego, nenhuma função será sempre motivadora e, às vezes, temos que enfrentar uma mudança em espiral. Quando as pessoas assumem uma nova função, a satisfação e o envolvimento começam baixo e depois sobem no período de seis a nove meses atingindo um platô, que é o período da acomodação. Depois de atingir o platô, que é uma média entre as pessoas que estão bem ajustadas nas suas funções na espiral lá em cima e as pessoas desajustadas onde esse nível será mais baixo. Notamos que depois de quatro anos e meio, mais ou menos, esse nível começa a cair e se estabiliza no nível mais baixo depois de sete anos, conforme nos mostra a figura 3. Então, as pessoas começam a ficar entediadas com o seu trabalho porque ele deixou de ser desafiante, não sendo mais interessante. O que as pessoas fazem? Começam a voltar para casa deprimidas, transbordando tédio. Muitas pessoas mudam, são contratadas para um novo emprego, tendo a oportunidade de mudar; mas, outras, permanecem nos mesmos trabalhos. Para enfrentarem a situação, gastam sua energia criativa em suas vidas pessoais. Por exemplo, antes, jogavam golfe para relaxar; agora, começam a

Figura 3: Satisfação e envolvimento com o trabalho



entrar em campeonatos e o golfe torna-se, então, a sua carreira. Antes eles não gostavam de reformar ou decorar a casa, agora, de repente, começam a comprar casas e reformá-las.

Quando são introduzidas mudanças numa organização onde há muitas pessoas com nove ou dez anos nas mesmas funções, percebe-se que há uma esclerose generalizada na empresa. As mudanças encontrarão uma grande resistência. Muitas vezes, gerentes e executivos estão em uma situação onde o trabalho não muda e é difícil eles tomarem uma atitude. Por exemplo, um banqueiro europeu comentou: *"Comecei a sentir uma necessidade de mudar, e o que gostaria realmente de fazer era gerenciar uma companhia de produção que fizesse alguma coisa útil — queria mudar, fazer coisas diferentes. Mas, o risco dessa mudança teria sido alto demais e como sou uma pessoa muito conhecida, tenho um ego muito grande, e se as coisas não dessem certo, já pensou o que os jornais diriam, contariam histórias terríveis sobre as dificuldades que eu estaria enfrentando"*. Então, continuou: *"Eu passei por um período de ajustamento e a maneira que encontrei de solucionar este impasse foi adotar uma nova estratégia para minha empresa, escolhi um outro caminho e, honestamente, uma parte disso se deve a uma oportunidade que já existia, mas uma outra parte foi aquele desejo de mudar o meu próprio trabalho, fazer uma coisa diferente"*. Esta é uma opção que devemos lembrar: mudar o nosso próprio trabalho. É isso que os acadêmicos fazem. A cada cinco ou sete anos dedicamos um ano aos estudos, não temos férias, trabalhamos um ano em um projeto específico, e mudamos nosso trabalho naquele período, estudamos uma nova área de interesse. Como já citado, a vida está seguindo um caminho em espiral, e nós mesmos temos que administrar essas espirais porque a organização externa não vai necessariamente fazer isso por nós.

Portanto, como conclusão podemos dizer que uma vida profissional bem-sucedida pode implicar em uma vida pessoal também bem-sucedida. Mas, se houver problemas profissionais, com certeza eles transbordarão para a vida pessoal e terão conseqüências negativas com relação à sua qualidade.

As carreiras estão se tornando de natureza espiral, em ziguezague, em vez de em escadas. Atualmente, seguir uma trajetória de carreira em espiral é muito mais alinhado, em sintonia com as necessidades de nosso tempo pois desenvolvem pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades.

O que acontece quando você pode desempenhar sua função de uma forma maravilhosa? O que acontece quando você adora o seu trabalho ou adora a coisa que dirige? O que acontece quando nada faz com que você se sinta mais feliz do que o seu papel, o seu *status*, seu emprego, os projetos que você tem, as oportunidades que você está vislumbrando, e assim por diante?

Explicação 3: o que ocorre quando a vida no trabalho funciona muito bem

O terceiro problema ocorre quando o trabalho se torna divertido e a vida pessoal, a vida familiar tornou-se uma obrigação. As pessoas que têm esse problema sofrem de um tipo diferente de *spillover*, de transbordamento, que chamamos de *spillover* físico. Ou seja, existem pessoas que prometem que chegarão cedo em casa na sexta-feira. E, finalmente, às 23 horas elas chegam muito preocupadas dizendo que sentem muito, mas que encontraram alguém muito interessante, surgiu um papo, enfim, mil desculpas. Essa pessoa é prisioneira de seu próprio sucesso. Geralmente, essa pessoa possui muitos álibis e, geralmente, afirma: *"Não poderemos sair de férias para viajar, porque preciso trabalhar tanto"*. O prisioneiro do sucesso sabe que são desculpas, pois a razão principal dele trabalhar desse jeito não é nenhum dos motivos que ele menciona; ele trabalha porque gosta.

O prisioneiro do sucesso tem pelo menos um tipo de vida que funciona muito bem: a profissional. O dilema profundo desses prisioneiros do sucesso não diz respeito ao gerenciamento da vida profissional que é gerenciar o limite entre trabalho e a família, o lazer. Frequentemente vive com muita culpa, e um dia ele vê que logo deve tomar uma providência com relação a esse sentimento de culpa e o agente catalisador pode ser o divórcio, de um lado, ou algo que aconteça com a família, ou talvez uma discussão com relação à qualidade de sua vida. Então, vai até uma agência de turismo e faz reservas para um fim de semana prolongado de quatro dias para Salvador. Volta para casa e diz: *"Vou fazer alguma coisa a respeito disso tudo, nós dois vamos viajar na semana que vem, vamos passar quatro dias juntos. Vou deixar de trabalhar dois dias para viajar"*. O parceiro, ou parceira, fica muito surpreso. *"Então, vou tomar o avião a semana que vem para a Bahia e vou curtir uma praia, é maravilhoso"*. Os dois sentados, juntinhos, doce música tocando no fundo, as velas na mesa. No início deste fim de semana prolongado, talvez o primeiro depois de nove ou dez anos, vem a descoberta bastante dolorosa: ambos não têm absolutamente nada para conversar, eles não têm absolutamente nada para dizer um ao outro porque estão ali para falar sobre sentimentos, para ficarem íntimos etc. De qualquer forma é muito difícil, mas quatro dias passam assim ... devagarinho. Existe aquele pensamento negativo na cabeça do prisioneiro do sucesso: *"por que tive a idéia de sair quatro dias e não dois?"*. O problema é que na quarta-feira o prisioneiro do sucesso, de volta ao trabalho, diz: *"vamos repetir viagens assim"*. Entretanto, como foi uma experiência muito dolorosa, vai sendo postergada. O que o prisioneiro do sucesso deve perceber é que o casamento, como disse antes, é uma carreira. Uma relação é uma carreira, é uma trajetória difícil e árdua e não se desenvolverá nem se tornará mágica num fim de semana prolongado, vai levar muito tempo e requer muito trabalho.

Examinamos todas as pesquisas sobre a felicidade conjugal. E qual é a fórmula de um casamento feliz? Pergunta boba,

mas existem muitas formas diferentes de um casamento feliz. Eis aqui um dos poucos fatos científicos a respeito do casamento: os filhos assistem emocionalmente aos casais. Essa é uma observação científica. Diversas pessoas que entrevistamos disseram: *"estamos tendo problemas na nossa relação e resolvemos ter um terceiro filho para nos unirmos novamente"*. Unem só se estiverem algemados. Os filhos podem distanciar os pais, porque no tempo limitado de vida pessoal que as pessoas têm, a prioridade quando se chega em casa são os filhos; a pessoa tem que relaxar, tem algumas coisas da casa que precisam ser feitas, depois novamente os filhos, o relaxamento e, por último, o casal. É o que chamamos de "a renegociação da relação" ou "a renegociação do casamento". As pessoas afirmam o seguinte: *"há alguns anos, a nossa relação, ou nosso casamento passou por uma fase muito difícil, foram meses difíceis, ou ano difícil, de discussões, de se chegar à separação"*. Olhando agora para trás e analisando essa época, os casais percebem que isso tinha que acontecer, fazendo com que a suas vidas melhorassem, porque estavam conversando. Um marido comentou: *"Durante aquele tempo tão doloroso redescobrimos aquilo que tínhamos perdido, redescobrimos a capacidade de ser não apenas fisicamente nus um na frente do outro mas psicologicamente nus um na frente do outro. Estamos pensando em outro fim de semana"*.

CONCLUSÃO

Carreira, sucesso e qualidade de vida estão profundamente imbricados. Para se obter resultados positivos em cada um deles, deve haver um direcionamento — tanto por parte dos indivíduos quanto das organizações — para desenvolvê-los em suas potencialidades.

Cada vez mais as pessoas deverão aprender a lidar com as tensões, aprendendo a contorná-las, transformando-as em aliadas para seu crescimento pessoal. As organizações podem ajudar, desenvolvendo políticas de recursos humanos adequadas e voltadas para os valores básicos da vida, resgatando novamente o prazer de aprender e produzir. □