



# VIDA E CARREIRA: UM EQUILÍBRIO POSSÍVEL?

*Este é o título do livro que o filósofo Mario Sergio Cortella e o consultor Pedro Mandelli escreveram juntos e acabam de lançar. Pela primeira vez, os dois renomados professores juntaram suas reflexões numa única obra, para mostrar que o emprego, fonte de renda e trabalho, é também o que dá sentido à vida. Segundo eles, é um erro tentar separar o lado pessoal do profissional.*

*Convidamos os dois especialistas a um diálogo, para aprofundarem suas ideias sobre essa questão tão importante na vida das pessoas.*

## MARIO SERGIO CORTELLA

1. **Equilíbrio vital** (vida profissional é parte da vida e não toda ela)
2. **Integridade pessoal** (se me divido, vem sofrimento; se me reparto, vem harmonia)
3. **Generosidade mental** (ensinar o que se sabe robustece a competência)
4. **Honestidade moral** (coerência exemplar é praticar o que se ensina)
5. **Humildade intelectual** (perguntar o que se ignora é sinal de inteligência progressiva)
6. **Persistência focal** (resultado é construção planejada e não pura espera)

Gosto muito do que o britânico Beda, o Venerável, escreveu lá pelo Século Oito: "Há três caminhos para o fracasso: não ensinar o que se

sabe; não praticar o que se ensina; não perguntar o que se ignora".

Por isso, uma carreira a ser "turbinada" exige a capacidade de "ensinar o que se sabe", isto é, ter permeabilidade e ser reconhecido como alguém que reparte competências, de modo a fortalecer a equipe e demonstrar ambição (querer mais) em vez de ganância (querer só para si, a qualquer custo).

É necessário também "praticar o que se ensina", de forma a deixar clara a coerência de postura, o equilíbrio entre o dito e o feito, e a disposição para assumir com segurança aquilo que se adota como correto.

Por fim, o mais importante – "perguntar o que se ignora" – pois corre perigo aquele ou aquela que não demonstrar que está sempre em estado de

## **A QUESTÃO VITAL NÃO É SE DIVIDIR, MAS, ISSO SIM, REPARTIR-SE. SE ME DIVIDO ENTRE DUAS ATIVIDADES, VEM SOFRIMENTO; SE ME REPARTO, VEM EQUILÍBRIO**

atenção (em vez de estado de tensão) para ampliar capacidades e assumir a humildade (sem subserviência) de compreender e viver aquilo que Sócrates, na Grécia clássica, nos advertiu: "Só sei que nada sei". Ou seja, só sei que nada sei por inteiro, só sei que nada sei que só eu saiba, só sei que nada sei que não possa ainda vir a saber...

Em qualquer organização, os projetos e as metas são apenas um horizonte que funciona especialmente para sinalizar as possibilidades e limites de progressão. No entanto, horizontes não são obstáculos e sim fronteiras.

Performance e "fazer" carreira exigem atitude e iniciativa e, por isso, são um "fazer" em vez de um "receber". É prioritário construir o equilíbrio das intenções com as condições, lembrando sempre que o equilíbrio se dá em movimento (como na bicicleta), sem conformar-se com o sedutor e o falso equilíbrio que se imagina atingir ao se ficar imóvel.

Em 2007, a Brasilprev pediu-me uma pequena reflexão sobre equilíbrio na vida pessoal e profissional; eu o chamei de "Ô balancê, balancê..." ideia que retomo agora.

"Balancê?". Por incrível que pareça, esse termo francês significa, na dança, ficar apenas alternando um pé com o outro, mexendo o corpo para lá e para cá, sem sair do lugar. Quando em 1936, Braguinha e Alberto Ribeiro compuseram essa marchinha de Carnaval, não poderiam supor que mais de 70 anos depois, alguns de nós usaríamos a última estrofe como uma lamentação estagnante do desequilíbrio entre vida profissional e vida pessoal: "Eu levo a vida pensando/Pensando só em você/E o tempo passa e eu vou me acabando /No balancê, balancê".

É, acho que preciso colocar as coisas na balança e ver como consigo lidar melhor com minha

vida no trabalho e minha vida particular... Você tem ouvido muito esse tipo de reflexão? Ou tem pensado bastante nisso? Ainda bem, pois é sinal de sanidade. Qualquer perturbação que abale a integridade e a autenticidade do que se vive é perniciosa. Todas as vezes que temos a sensação de ser "dois", isto é, de existir de forma dividida, desponta o perigo de ter de escolher um dos lados e relegar o outro.

A questão vital não é se dividir, mas, isso sim, repartir-se. Pode parecer óbvio: quando se divide, há uma diminuição; quando se reparte, há uma multiplicação. Em outras palavras: se me divido entre duas atividades, vem sofrimento; se me reparto, vem equilíbrio.

Não por acaso, a palavra "equilíbrio" está ligada à ideia de pesar, avaliar, aferir e, portanto, colocar na balança. A expressão latina "aequilibrium" tem sua origem em equ (igual) e libra (balança).

Balancear as dimensões vitais favorece uma mente sadia. Afinal, a vida profissional é parte da vida pessoal, e não, toda ela. Por isso, não deve pesar mais, nem menos. Terá a gravidade (em múltiplos sentidos) que for obtida pelo honesto valor que a ela for atribuído.

O que não dá é ficar só balançando, sem sair do lugar; harmonia é construção planejada e persistente, em vez de pura espera.

Para que, então, a harmonia?

Como um dia desenvolvi no meu livro *Qual é a Tua Obra?* (Inquietações Propositivas sobre Gestão, Liderança e Ética), publicado pela Editora Vozes: cuidado, a vida é muito curta para ser pequena. É preciso engrandecê-la.

E, para isso, deve-se tomar cuidado com duas coisas. A primeira, é que muitos cuidam demais do urgente e deixam de lado o importante. Cuidam da carreira, do dinheiro, do patrimônio, mas deixam o importante de lado. Depois não dá tempo. A segunda grande questão diz respeito a quem se preocupa muito com o fundamental e deixa o essencial de lado.

O essencial é tudo aquilo que não pode não ser: amizade, fraternidade, solidariedade, sexualidade, religiosidade, lealdade, integridade, liberdade e felicidade. Isso é essencial.

Fundamental é tudo aquilo que nos ajuda a chegar ao essencial. Fundamental é a tua ferramenta, como uma escada – algo que me ajuda a



chegar a algum lugar. Ninguém tem uma escada para ficar nela. Dinheiro não é essencial, dinheiro é fundamental. Sem ele, você tem problemas, mas ele, em si, não resolve muita coisa. Emprego é fundamental, carreira é fundamental.

O essencial é o que não pode não ser. É aquilo que faz com que a vida não se apegue e sejamos capazes de transbordar.

Repartir vida. Repartir o essencial, a amizade, a amorosidade, a fraternidade, a lealdade. Repartir a capacidade de ter esperança e, para isso, ter coragem.

Coragem não é a ausência de medo. Coragem é a capacidade de enfrentar o medo. O medo, assim como a dor, é um mecanismo de proteção que a natureza nos oferece. Se você e eu não tivermos medo nem dor, ficaremos muito vulneráveis. Porque a dor é um alerta e a dor nos prepara. É preciso coragem para que a nossa obra não se apegue. E, para isso, precisamos ter esperança.

E, como dizia o grande Paulo Freire, “tem de ser esperança do verbo esperar”. Tem gente que tem esperança do verbo esperar. Esperança do verbo esperar não é esperança, é espera. “Ah, eu espero que dê certo, espero que resolva, espero que funcione.” Isso não é esperança.

Esperançar é ir atrás, se juntar, não desistir. Esperançar é achar, de fato, que a vida é muito curta para ser pequena. E precisamos pensar se estamos nos dedicando ao importante ao invés do urgente.

Tem gente que diz: “Ah, mas eu não tenho tempo”. Atenção: tempo é uma questão de prioridade, de escolha. Quando eu digo que não tenho tempo para isso, estou dizendo que isso não é importante para mim. Cuidado, você já viu enfartado que não tem tempo? Se ele sobreviver, ele arruma um tempo. O médico dizia “você não pode fazer isso, tem de andar todos os dias”. Se ele enfartar e sobreviver, no outro dia você vai vê-lo caminhando às 6 horas da manhã. Se ele tinha tempo, que teve de arrumar agora, por que não fez isso antes? Você tem tempo? Se não tem, crie. Talvez precisemos rever as nossas prioridades.

Será que estamos cuidando do urgente e deixando o importante de lado? Será que não estamos atrás do fundamental, em vez de ir à busca do essencial?

## NO CHÃO DOS SENTIMENTOS, AS EMPRESAS HISTORICAMENTE ASSUMIRAM TANTO O ESSENCIAL QUANDO O FUNDAMENTAL DA VIDA DAS PESSOAS

**PEDRO MANDELLI**

Entendo todas as colocações do Cortella sobre a vida e o trabalho, mas na verdade, no chão dos sentimentos, as empresas historicamente assumiram tanto o essencial quando o fundamental da vida das pessoas. Dominaram toda a esperança que existia dentro de cada um, ou seja, induziram cada um a esperar (passividade) e não esperançar (proatividade), atribuindo a promessas, ora explícitas ora implícitas, de ser alguém na vida, enriquecer, ter um sobrenome empresarial.

Esse domínio implícito e não proposital (espero estar historicamente correto), estava refletido nos cargos – aprendiz de arquivista iniciante C, depois B, depois A e depois não mais iniciante, mas arquivista, mas C – onde a pessoa ficava anos na expectativa de um dia ser um auxiliar de escritório A e depois um assistente. Também se refletia nos móveis de escritório e no *layout*, ou seja, quanto mais você crescia, mais espaço tinha e mais conforto.

Enfim, castelos de areia emocionais que ruíram no primeiro face a face com a competição mundial. Até aquele momento, quem tomava conta da carreira era a empresa que te contratava (me refiro a um período que se iniciou antes da minha história pessoal, mas terminou no início dos anos 90).

Quando essa época da necessidade de competir se apresentou e as empresas precisaram fazer suas transições a qualquer custo emocional, apareceram ferramentas, conceitos e técnicas que as fizeram ficar mais leves, mais rápidas e menos custosas. Dentre essas ferramentas destacam-se a qualidade, a terceirização, o *downsizing*, a reengenharia e as fusões e aquisições, que chamaram as pessoas para outra relação – “precisamos de você;



## PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES TÊM QUE SE PREPARAR RÁPIDO E SE RELACIONAR DE MANEIRA FORTE E OBSTINADA

olha o desafio que se apresenta, mas você tem de ter mais competência já; tem que ser o melhor para estar nesse jogo; corra que o tempo já passou e você não viu!”.

As pessoas se sentiram muito seguras com essa nova realidade! E tudo isso aconteceu em dez anos, ou seja, não deu tempo para a maioria das pessoas entenderem, quanto mais se posicionarem e erguerem a cabeça – acordaram sem emprego, sem network, ou melhor, sem empregabilidade e com a frase destacada na mídia, nos livros, pelos professores e não sei mais aonde: “carreira é problema seu!”.

Transição muito rápida, que fez emergir toda uma nova geração que viu seus pais nessa “fria transição” descrita e passou a não acreditar mais na carreira nas organizações. Optaram por ver a

empresa como um meio de aprender e valer mais para um mercado crescente e cheio de oportunidades, numa velocidade e oferta que nunca tinham visto antes (seu pai havia visto no milagre brasileiro dos anos 70). Reduziram os ciclos de permanência na empresa e não aceitam mais o esperar, pois são obstinados por esperar.

Começam aí as questões mais sérias, pois para aproveitar as oportunidades têm que se preparar rápido e se relacionar de maneira forte e obstinada, para gerar credibilidade e, consequentemente, convites – empregabilidade!

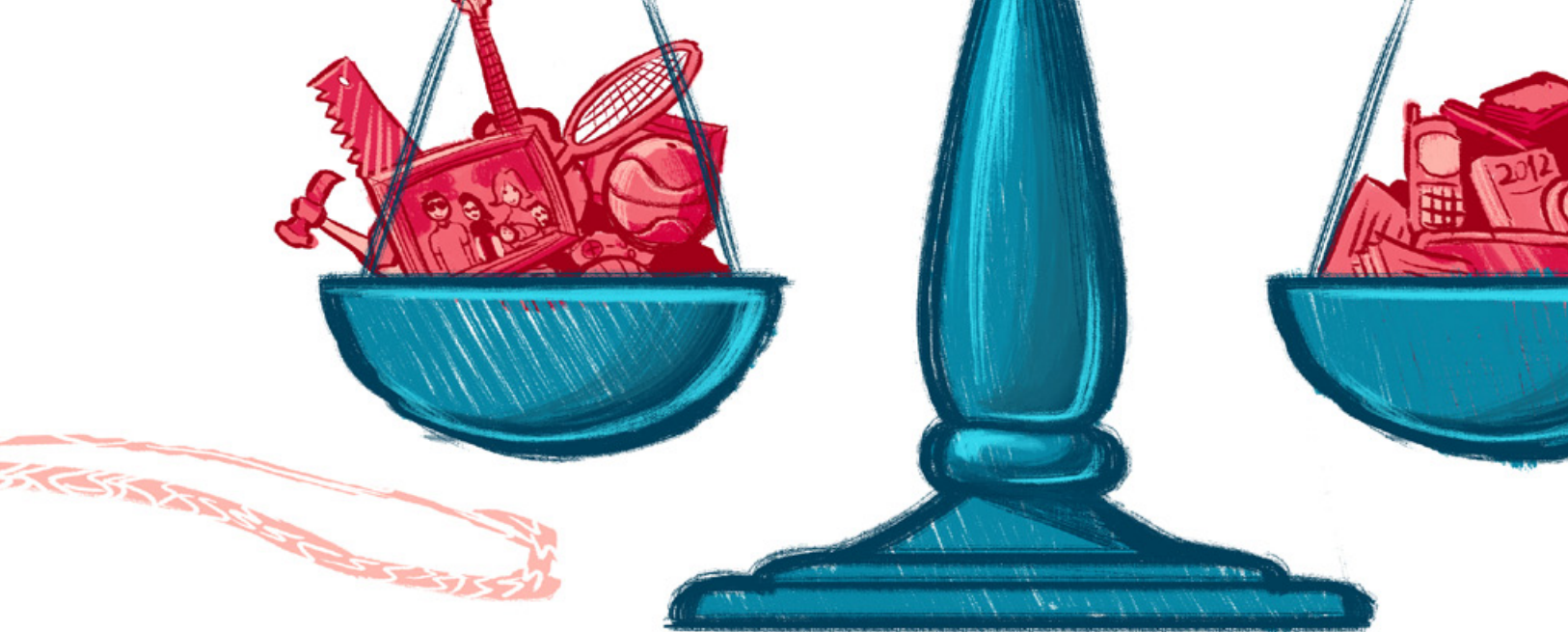
Por outro lado, as organizações nunca precisaram tanto das pessoas, mas qual é a oferta?

**Carreira:** essa é uma promessa que não cola mais como colava antes, porque a pessoa quer colocar a empresa e suas realizações no currículo dela, bem rápido; quer projetos de aprendizado, experiência rápida, exposição à competição.

**Cargos e status:** outra promessa obscura, já que os cargos estão descritos cada vez mais abertos, as salas sumiram e os automóveis e as diferenciações visíveis se foram.

Começa, então, a surgir uma nova relação entre a vida das pessoas, o trabalho e as empresas, que conduz à busca de uma nova construção sobre o equilíbrio dessas variáveis. Convivemos nos dias de hoje com três gerações:

- Ainda persiste toda uma base de pessoas que, conscientemente ou não, continuam grudadas



numa empresa, acreditando nas velhas promessas de carreira. Não vejo nisso um erro, mas sim o **risco da passividade**.

- Outra população que desgrudou, mas não consegue se manter no jogo competitivo e, na verdade, tem saudade das coisas boas de antes. Jogam para competir, mas saudosamente fazendo apostas de imunidade. Também não vejo nisso um erro e sim uma aposta, portanto, o **risco da reatividade**.

- A terceira parte definitivamente partiu para fazer valer sua experiência, competência e *network*, construindo uma vida solo mesmo dentro das organizações. Esse também, do meu ponto de vista, não é um erro e sim o **risco da proatividade**.

Portanto, há sempre um risco envolvido no mundo competitivo – qual o risco que cada pessoa deseja assumir frente ao desafio da longevidade quase certa de sua própria vida? Quanto ela quer valer para se sentir segura de viver todo o tempo sem o controle que lhe falta?

Dessa maneira, cabe à própria pessoa determinar e decidir o que fazer exatamente agora, nos dias de hoje. Essa decisão é o equilíbrio ideal, pois é uma posição pensada e assumida, que pertence à pessoa e não a uma organização. Portanto, considero que é possível equilibrar vida e carreira.

Mas qual é o impacto dessa definição nos três públicos descritos acima?

- Os *passivos* vão continuar não pensando no tema e serão surpreendidos por uma aposenta-

doria sem valor que os sustente até o final e vão lamentar os novos tempos. Mas, no curto prazo, viverão de forma emocional e inconsequentemente confortável.

- Os *reativos* vão chorar pelos corredores emocionais o tempo e as alternativas perdidas, mas viverão denegrindo a competitividade. E, finalmente, culparão as empresas, mas nunca assumirão seus erros de carreira.

- Os *proativos* serão sempre insaciáveis em qualquer idade e viverão sempre impacientes e autodeterminados. No sombrio mundo da solidão confidenciarão seu cansaço e desânimo com as empresas.

De qualquer forma, seja quem for a pessoa, ela corre o risco do equilíbrio que deseja ter e não deve colocar sua não decisão sobre como viver sob a responsabilidade de qualquer terceiro. Muito menos de uma empresa, onde ninguém tem controle sobre as decisões de negócios.

---

**MARIO SERGIO CORTELLA** é professor convidado da Fundação Dom Cabral, filósofo, mestre e doutor em Educação pela PUC-SP, onde é professor-titular da Pós-Graduação em Educação. Foi secretário municipal de Educação de São Paulo e é autor de diversos livros nas áreas de educação, filosofia, teologia, motivação e carreira.

---

**PEDRO MANDELLI** é professor associado da Fundação Dom Cabral e consultor de mudança organizacional. Articulista de revistas da Editora Abril, foi apontado como um dos palestrantes mais requisitados e um dos professores mais queridos dos programas de MBA.