

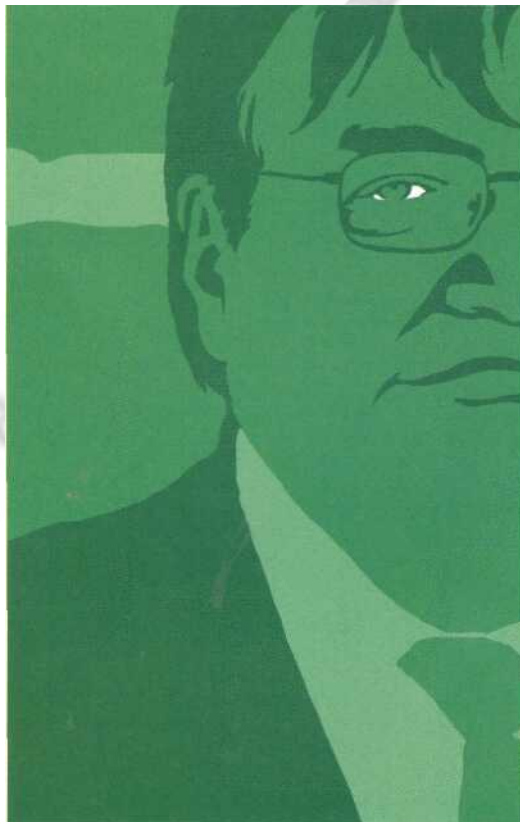
o é exclusivo para fins educacionais.

entrevista **jean-françois chanlat**

Destacado professor francês de gestão fala sobre como avaliar uma carreira bem-sucedida, as mudanças nas empresas e sobre a importância de equilibrar vida pessoal e profissional em um mundo cada vez mais competitivo

POR MARIA ESTER DE FREITAS

A principal mudança das carreiras nas últimas décadas é terem sido "privatizadas". Na época da carteira de trabalho assinada, carreira era sinónimo de cargo. Isso significava que a empresa responsabilizava-se pelo destino do profissional - promoções, aumentos de salário e até mesmo a escolha do momento para aposentadoria. Hoje, ao contrário, o controle da carreira foi transferido para o indivíduo. A situação gera questões inéditas, como a necessidade de permanente automonitoramento, a perda de garantias e previsibilidade, a possibilidade de rupturas e fragmentação na trajetória profissional. Mas também traz vantagens, como maior autonomia e independência em relação ao empregador. Esta entrevista aborda temas como qualidade de vida, sucesso profissional, individualização das carreiras, idade e progressão profissional.



Nos anos de 1990 o senhor organizou, com enorme sucesso, o livro *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*. Em sua avaliação, as grandes transformações ocorridas nas sociedades e organizações nos últimos anos teriam produzido novas dimensões?

JFC: As transformações ocorridas após a publicação desse livro não questionaram os elementos ali apresentados. Acredito que a linguagem, os símbolos, a inveja, o tempo, o sofrimento, as identidades, as realidades culturais, a neurose profissional, a heterofobia e o racismo, entre outras, continuam sendo dimensões atuais no estudo das organizações. Digo mais: essas dimensões ganharam ainda mais força hoje, em virtude da influência de novas práticas de gestão, da fragmentação do espaço-tempo provocada pelas tecnologias de informação e também em virtude do que chamamos de globalização das trocas. Seja como for, eu acrescentaria agora outras dimensões que se tornaram igualmente críticas, como a ambiental e a ética.

Em linhas gerais, quais são os principais desafios enfrentados hoje pelos administradores? Ou, de outra forma, qual o futuro da gestão?

JFC: Os gestores são confrontados por desafios de três tipos: económico, social e ambiental. O primeiro diz respeito à continuidade da atividade produtiva em um contexto submetido à lógica acionária de curto prazo. Trata-se, nesse caso, de conseguir produzir um bem ou serviço de qualidade que responda a demandas originadas, ao mesmo tempo, de clientes, usuários e cidadãos. O segundo desafio tem a ver com o reconhecimento da importância das pessoas pela organização, ou seja, parece

que falta algo relacionado ao bem-estar pessoal e ao desenvolvimento da comunidade na qual está inserida a organização. Quando esse tipo de reconhecimento é negligenciado ou esquecido, o resultado, do ponto de vista da organização, materializa-se em efeitos negativos, tais como rotatividade de pessoal, absenteísmo, pedidos de demissão e perda de produtividade. Do ponto de vista do indivíduo, observa-se com frequência perda de auto-estima, desmotivação e sofrimento no trabalho. Por fim, o terceiro tipo de desafio está relacionado à questão ambiental e ao debate sobre o futuro do planeta — chamado hoje de desenvolvimento sustentável. Esses três desafios serão vividos de maneiras diferentes, de acordo com regiões, países, setores industriais e empresas afetadas. Ou seja, o futuro da gestão depende de cada um de nós e, particularmente, do que farão os atuais gestores para enfrentar esse triplo desafio.

Quais seriam as bases para uma gestão do futuro? O discurso sobre a sustentabilidade é apenas uma moda? Podemos ir além do discurso?

JFC: Se partirmos dessa ideia de triplo desafio, as bases de uma gestão do futuro devem levar em conta alguns elementos-chave para o sucesso socioeconômico de uma organização. Entre esses elementos, a atenção ao pessoal, o estabelecimento de referências, o cuidado com o trabalho bem-feito, o espírito de inovação e o cuidado com as questões sociais e ambientais exercem um papel determinante. Assim, se levarmos a sério o discurso do desenvolvimento sustentável, sua prática no cotidiano irá mudar o nosso modo de vida e a maneira como nos organizamos. Ela nos levará a inovar em muitos setores, especialmente na avaliação da

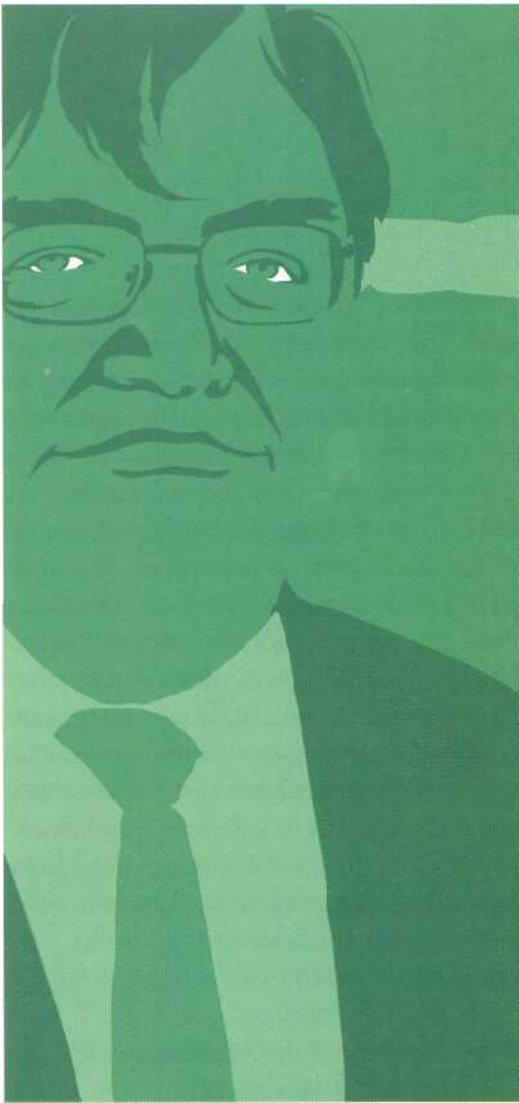
A empresa responsabilizava-se pelo destino do profissional – promoções, aumentos de salário e até mesmo a escolha do momento para aposentadoria. Hoje, ao contrário, o controle da carreira foi transferido para o indivíduo

ação das empresas. Se não nos engajarmos nesse caminho, iremos nos defrontar com problemas muito sérios. Nesse sentido, creio que é preciso adotar a postura do filósofo francês Jean-Pierre Dupuis, a de "catastrofismo esclarecido", ou seja, a de tomar consciência da amplitude do problema e de seus efeitos potencialmente devastadores se nada fizermos, sabendo que a tomada de consciência gera práticas transformadoras e, portanto, positivas para a sociedade no seu conjunto. Os gestores, na sua condição de decisores, têm um importante papel cívico a exercer.

“Em meu modo de ver, uma carreira bem-sucedida é a que permite a uma pessoa realizar-se em seu trabalho, fazendo coisas de que gosta e alcançando seus objetivos”

Como o senhor avalia as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, particularmente aquelas relacionadas às carreiras?

JFC: As mudanças ocorridas no mundo do trabalho em nossos países realmente alteraram a relação com o que se chamava carreira. A despeito de ainda encontrarmos uma certa estabilidade em diversos ambientes - a média de tempo em um emprego, na França, segundo estudos europeus, é de dez anos, ao passo que na Inglaterra é de 8,5 anos -, em outros setores, como, por exemplo, no de informática, telecomunicações e consultoria, são frequentes as rotações rápidas de pessoal. Além do mais, as modernas práticas gerenciais, como modernização de fábricas, reestruturações, deslocalização e redirecionamento estratégico, dificilmente são capazes de gerar comprometimento a médio ou longo prazo com as organizações. Algumas carreiras profissionais foram mais afetadas. Como consequência, as empresas precisam desenvolver medidas para reter seu pessoal. Para você ter uma ideia, algumas empresas francesas, como a Saint-Gobain ou a Ciment Lafarge, foram bem-sucedidas em transformarem-se de acordo com esse espírito. De qualquer modo, o envolvimento dos funcionários mais jovens com suas empresas parece hoje ser bem menor que no passado. O discurso sobre a individualização das carreiras e das práticas também contribui para afastar ainda mais os profissionais de suas empresas, razão pela qual os pesquisadores em gestão vêm valorizando o conceito de socialização organizacional, especialmente na América do Norte. Trata-se de um eco às dificuldades cada vez mais crescentes encontradas pelas empresas para atrair e reter pessoal em um contexto de alta mobilidade no mercado das carreiras.



Em sua opinião, o que seria, nos dias de hoje, uma carreira bem-sucedida?

JFC: Naturalmente, isso depende do que se entende por "bem-sucedida" e, por consequência, dos critérios de sucesso com os quais se pode avaliar o progresso de uma carreira. Algumas pessoas, depois de ter ocupado cargos importantes e ganhado muito dinheiro, podem, legitimamente, declarar-se realizadas em suas carreiras. Mas mesmo essas pessoas podem ter deixado a organização que dirigiam em estado lastimável. Pensando nos dirigentes da Enron, por exemplo, que foram celebrados pela revista *Fortune* durante seis anos e por muitos outros observadores altamente especializados em negócios (como a empresa de consultoria McKinsey), poderíamos dizer que eles foram bem-sucedidos. Contudo, alguns deles estão hoje na prisão! Isso significa que o sucesso profissional nem sempre é o mais visível ou de cunho midiático; alguns dos melhores executivos e dirigentes da atualidade sequer aparecem em jornais - e ainda bem! Em meu modo de ver, uma carreira bem-sucedida é a que permite uma pessoa realizar-se em seu trabalho, fazendo coisas de que gosta e alcançando seus objetivos. Contudo, é evidente que o sucesso profissional será, em grande medida, influenciado pelas características socio-demográficas de cada profissional, bem como pelo contexto socioeconômico e cultural no qual ele está imerso. As possibilidades de sucesso na carreira dependem ainda do que a pessoa busca e das aberturas oferecidas pelas organizações, as quais são também influenciadas pela cultura e estrutura social da sociedade.

O senhor acredita que essa gestão individual das carreiras pode provocar efeitos nocivos às próprias organizações?

JFC: O aumento da individualização no ambiente de trabalho se manifesta de várias formas: na remuneração cada vez mais individualizada, na competição crescente entre colegas, na avaliação individual de metas e na predominância do discurso sobre a vitória a qualquer preço. De acordo com inúmeros estudos e pesquisas sobre condições de trabalho e estresse profissional, essas manifestações vêm acompanhadas de efeitos negativos diversos, entre eles a perda da noção de trabalho coletivo, assédio moral, violência no ambiente de trabalho, sabotagem e até suicídios.

Vivemos hoje um paradoxo: ao mesmo tempo em que a média de vida elevou-se quando a comparamos com períodos passados, a idade tornou-se sinónimo de obsolescência profissional, resistência à mudança e dificuldade de aprendizagem. Como os indivíduos acima de 50 anos podem se preparar para enfrentar esse paradoxo?

JFC: De fato, hoje, em muitas empresas, como ocorre na França, observamos que pessoas com 50 anos ou mais são estigmatizadas em virtude de sua idade e têm dificuldade para encontrar um novo emprego. A situação é ainda mais grave se considerarmos que muitas se aposentam ao redor dos 57 anos de idade. No entanto, creio que a situação está em vias de mudar com o envelhecimento rápido da população, com a chegada de uma geração menos numerosa e também com as discussões em torno dos regimes de aposentadoria. O alongamento da vida profissional vai conjugar-se, em pouco tempo, com uma revalorização dos profissionais com mais de 50 anos. Esse movimento pode também ser reforçado pela descoberta da contribuição dos mais experientes ao bom funcionamento da organização. Muitas empresas começam a dar meia-volta ao culto da juventude. Para os indivíduos que atingem 50 anos, o sentimento de "fim da vida profissional" dependerá de uma combinação de fatores - desde a natureza do trabalho por eles desenvolvidos, passando pelas características do contexto social, até desejos e expectativas desses mesmos indivíduos.

Profissionais de ambos os sexos buscam hoje um maior equilíbrio entre a vida privada e a profissional. Essa busca é compatível com as exigências e pressões das empresas em um contexto cada vez mais competitivo?

JFC: O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é um valor amplamente disseminado hoje em dia, sobretudo entre os mais jovens, e um objetivo a ser atingido tanto por profissionais como empresários - ao menos assim o demonstram inúmeras pesquisas. As empresas, obviamente, têm todo o interesse em cuidar desse aspecto, pois sua intenção é continuar atraindo e retendo seu pessoal. Os imperativos do desenvolvimento sustentável e as exigências de um equilíbrio entre os imperativos económicos e a satisfação de necessidades sociais certamente vão encorajar cada vez mais as empresas nessa direção. Algumas, inclusive, estão conseguindo demonstrar sensibilidade para tal mesmo em um contexto extremamente competitivo, o que sem dúvida constitui vantagem competitiva para elas.

Segundo relatórios da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a violência no ambiente de trabalho aumentou vertiginosamente em todo o mundo. A que o senhor atribui esse fato?

JFC: O aumento da violência no trabalho é uma das consequências de certas práticas de gestão contemporâneas. A concorrência exacerbada, a lógica do curto prazo, a busca contínua pela otimização, o esfacelamento dos coletivos de trabalho, a compressão do tempo, a tirania do cliente, todos esses fatores elevam o nível de estresse no trabalho e a violência de uns contra os outros (assédios, agressões etc.) e contra si mesmo (suicídios). As pesquisas nesse campo mostram claramente tais práticas, colocando novamente a questão da durabilidade do desenvolvimento mediante a saúde e o bem-estar dos indivíduos. Assim, como alguém pode se interessar por desenvolvi-

mento sustentável e durável sem levar em conta a qualidade de vida dentro do próprio ambiente de trabalho? Cada vez mais os administradores devem responder questões dessa natureza, pois isso lhes permitirá não apenas assumir suas responsabilidades sociais mais amplas, mas também as necessidades de seu próprio pessoal. Tais são os novos imperativos éticos da gestão no século XXI, e será de acordo com eles que as organizações serão avaliadas.

Qual sua mensagem aos jovens que estão preocupados com o seu futuro profissional? Que carreiras e em que sociedades?

JFC: Eu lhes diria para ter esperanças, pois são inúmeras as áreas abertas a eles e a elas; que busquem saber o que querem e sejam receptivos às oportunidades que podem surgir. É preciso ter humildade para aprender e para se formar ao longo da vida. As carreiras poderão ser múltiplas, algumas mais estáveis, outras mais agitadas, e a mobilidade profissional será uma realidade, porém é preciso não cair na ideologia da mobilidade e pensar que carreiras estáveis serão necessariamente fadadas ao insucesso. A abertura internacional será um elemento muito importante para os jovens administradores. Como consequência, experiências no exterior e domínio de vários idiomas serão trofeus no mundo que começa a se desenhar. Os jovens brasileiros, em específico, por sua posição e suas origens variadas, estão bem colocados para desempenhar um importante papel nas relações entre os diferentes universos. Porém é preciso dar-lhes oportunidades e, nesse sentido, o papel das autoridades brasileiras é fundamental, especialmente na oferta de educação de qualidade compatível com os desafios de nosso tempo. X



“A concorrência exacerbada, a lógica do curto prazo, a busca contínua pela otimização, o esfacelamento dos coletivos de trabalho, a compressão do tempo, a tirania do cliente, todos esses fatores elevam o nível de estresse e a violência no trabalho”

MARIA ESTER DE FREITAS, Professora da FGV-EAESP. E-mail: ester.freitas@fgv.br