



Harvard Business Review  
Brasil

# Gerenciando a si mesmo

Peter F. Drucker

---

---

Janeiro 2005

Reprint R0502K-P

Vivemos uma era de oportunidades jamais vistas. Com ambição e inteligência, qualquer um pode escalar ao topo da profissão, seja lá onde tenha começado.

Mas com a oportunidade vem a responsabilidade. Hoje, uma empresa já não administra a carreira de seus funcionários. Cabe ao trabalhador do conhecimento presidir a própria carreira. Cabe a ele garantir seu lugar ao sol, saber quando mudar de rumo e se manter envolvido e produtivo durante uma vida na ativa que pode durar, digamos, 50 anos. Para se sair bem nisso, é preciso entender a si mesmo a fundo. É preciso entender não só seus pontos fortes e fracos, mas saber também de que modo você aprende, como trabalha com os outros, quais seus valores pessoais, onde pode estar sua maior contribuição. Porque só quando se vale de sua força é que você pode alcançar a verdadeira excelência.

# Gerenciando a si mesmo

Peter F. Drucker

Na economia do conhecimento, tem sucesso quem conhece a si mesmo — seus pontos fortes, seus valores, suas áreas de melhor desempenho.

**O**s grandes vultos da história — um Napoleão, um da Vinci, um Mozart — sempre souberam se administrar. Em grande medida, é isso que faz deles os vultos que são. Mas são raras exceções, tão incomuns em seus dotes e em seus feitos que parecem extrapolar as fronteiras da existência humana comum. Agora, a maioria de nós, mesmo os com dotes modestos, terá que aprender a se gerenciar. Teremos que aprender a nos desenvolver. Teremos que nos encaixar onde possamos dar a maior contribuição. E teremos que ficar mentalmente alertas e engajados durante uma vida produtiva de 50 anos, o que significa saber como e quando modificar o trabalho que fazemos.

## **Quais são meus pontos fortes?**

A maioria das pessoas acha que sabe naquilo que é boa. Em geral, está er-

rada. O mais comum é saber no que não somos bons — e ainda assim mais gente erra do que acerta. O problema é que só se exhibe um bom desempenho a partir de pontos fortes — não de fraquezas, e muito menos a partir de algo que não se pode fazer de jeito algum.

Antigamente, ninguém precisava conhecer seus pontos fortes. A pessoa já nascia num posto, numa linha de trabalho: o filho do camponês também seria camponês, a filha do artesão seria esposa de um artesão. Mas hoje há escolhas. Precisamos conhecer nossos pontos fortes para saber qual nosso lugar.

O único jeito de descobrir essa fortaleza é analisando o feedback. Sempre que tomar uma decisão crucial ou uma medida importante, anote o que espera que ocorra. Dali a 9 ou 12 meses, compare os resultados com suas expectativas. Venho fazendo esse exercício nos últimos 15 a 20 anos e nunca deixo de

me surpreender. Para minha grande surpresa, a análise de feedback me mostrou, por exemplo, que tenho um entendimento intuitivo de profissionais de áreas técnicas, seja a engenharia, a contabilidade, a pesquisa de mercado. Também mostrou que não me acerto bem com generalistas.

A análise de feedback não tem nada de novidade. Foi inventada ainda no século 14 por um obscuro teólogo alemão e retomada independentemente, cerca de 150 anos depois, por John Calvin e Inácio de Loyola, que a incorporaram, cada qual, à prática de seus seguidores. Com efeito, o foco inarredável em desempenho e resultados que tal hábito produz explica por que as instituições fundadas por esses dois homens — a igreja calvinista e a ordem jesuítica — viriam a dominar a Europa dali a 30 anos.

Praticado de forma constante, esse método simples irá mostrar num prazo relativamente curto, talvez dois ou três anos, onde estão seus pontos fortes — o mais importante a saber. O método vai analisar aquilo que você faz ou deixa de fazer e mostrar o que está impedindo que você tire pleno benefício de seus pontos fortes. Vai mostrar também onde você não é particularmente competente. E, por fim, vai mostrar áreas nas quais você é débil e que, portanto, deveria evitar.

Uma análise de feedback pede a ação em várias vertentes. Antes de tudo, concentre-se nos pontos fortes. É preciso se posicionar onde seus pontos fortes podem produzir resultados.

Segundo, fortaleça ainda mais seus pontos fortes. A análise vai logo de-

monstrar onde é preciso reforçar habilidades ou adquirir novas. Vai mostrar também lacunas em seu conhecimento — que em geral podem ser preenchidas. Um matemático nasce matemático, mas qualquer um pode aprender trigonometria.

Terceiro, descubra onde sua arrogância intelectual está causando uma ignorância incapacitante e supere-a. Muita gente — sobretudo quem se especializa numa área — desdenha do conhecimento em outras áreas ou acha que ser brilhante é um substituto para o conhecimento. Engenheiros de alto calibre, por exemplo, tendem a se orgulhar de não saber coisa alguma sobre gente. A seu ver, o ser humano é desordenado demais para uma boa mente engenheira. Já o profissional de recursos humanos costuma se orgulhar da ignorância em contabilidade elementar ou de métodos quantitativos. Mas se orgulhar de tal ignorância é atirar no próprio pé. Invista nas habilidades e no conhecimento necessários para a plena realização de seus pontos fortes.

É igualmente essencial corrigir maus hábitos — alguma coisa que se faz ou se deixa de fazer e que inibe a eficiência e o desempenho. Tais hábitos rapidamente aparecem no feedback. Um planejador, por exemplo, pode constatar que seus belos planos fracassam por não cuidar de sua execução. Como tanta gente brilhante, ele acha que uma idéia move montanhas. O que move montanhas é uma escavadeira — e uma idéia mostra onde ela deve escavar. Esse planejador terá de aprender que o trabalho não acaba quando o plano é concluído. É preciso achar quem execute o plano e explicá-lo a essa gente. É preciso adaptá-lo e mudá-lo à medida que é posto em ação. E, por fim, é preciso decidir quando deixar de promover o plano.

Esse feedback revelará também quando o problema está na falta de educação. Bons modos são o lubrificante de uma organização. Reza uma lei da na-

tureza que dois corpos em movimento e em contato entre si geram atrito. Isso vale tanto para objetos inanimados quanto para o ser humano. Educação — coisas simples como dizer “por favor” e “muito obrigado” e saber o nome da pessoa ou perguntar sobre a família dela — permitem que duas pessoas trabalhem juntas quer se gostem ou não. Muita gente brilhante, sobretudo os mais jovens, várias vezes não entende isso. Se a análise mostra que o trabalho de alguém brilhante falha sempre que a cooperação de terceiros se faz necessária, ela provavelmente indica falta de cortesia, ou seja, de educação.

Comparar suas expectativas com os resultados indica ainda o que não fazer. Temos, todos, um leque imenso de áreas nas quais não temos talento ou habilidade e pouca chance de ser sequer medíocres. Nessas áreas, a pessoa não deve assumir postos ou encargos — especialmente em se tratando de um trabalhador do conhecimento. O ideal é fazer o mínimo esforço possível tentando aprimorar áreas de baixa competência. É preciso muito mais energia e trabalho para evoluir da incompetência à mediocridade do que para evoluir de um desempenho de primeira ao excelente. E, mesmo assim, a maioria das pessoas — sobretudo a maioria dos professores e das organizações — se concentra em transformar profissionais incompetentes em medíocres. Energia, recursos e tempo deveriam ser usados, antes, para tornar excepcional uma pessoa já competente.

## Como eu me desempenho?

É incrível, mas pouca gente sabe como dá cabo de algo. Aliás, a maioria de nós nem sequer sabe que cada pessoa trabalha de modo distinto, se desempenha de um modo distinto. Muita gente trabalha de um jeito que não é o seu, fórmula quase certa para o baixo desempenho. Para o trabalhador do conhecimento, saber como é seu desempenho talvez

---

*Peter F. Drucker é titular emérito da cátedra Marie Rankin Clarke Professor of Social Science and Management da Claremont Graduate University, em Claremont, Califórnia. Este artigo é um trecho de seu livro Desafios Gerenciais para o Século XXI (Thomson Pioneira, 1999).*

seja mais importante do que saber quais são seus pontos fortes.

Assim como os pontos fortes, o modo como a pessoa se desempenha também é único. É uma questão de personalidade. Seja um traço inato ou adquirido, a personalidade sem dúvida é formada muito antes de a pessoa começar a trabalhar. O modo como alguém se desempenha é um dado, bem como aquilo em que a pessoa é boa ou não. Tal modo pode ser ligeiramente modificado, mas dificilmente será totalmente transformado. Assim como tem resultados ao fazer aquilo em que prima, a pessoa também tem resultados por trabalhar do modo em que melhor se desempenha. Certos traços de personalidade comuns em geral determinam o modo como a pessoa se desempenha.

**Sou leitor ou ouvinte?** O primeiro a saber é se você é um leitor ou um ouvinte. Pouquíssima gente sabe sequer que há leitores e ouvintes e que alguém raramente é ambos. Menos pessoas ainda sabem qual dos dois elas são. Um punhado de exemplos mostrará o quão perigosa essa ignorância pode ser.

No papel de comandante supremo das forças aliadas na Europa, Dwight Eisenhower era o queridinho da imprensa. Suas coletivas de imprensa ficaram famosas por seu estilo — Eisenhower demonstrava total comando ao responder qualquer questão que lhe era feita e era capaz de descrever uma situação e de explicar uma diretriz em duas ou três frases elegantes, belamente buriladas. Dez anos depois, os mesmos jornalistas que haviam admirado o general nutriam aberta hostilidade ao então presidente Eisenhower. Ele nunca respondia a perguntas, queixavam-se eles, mas enrolava sem fim em torno de outro tema. Essa turma constantemente ridicularizava o presidente por maltratar a língua inglesa com respostas incoerentes, gramaticalmente pobres.

Eisenhower aparentemente não sabia que era um leitor, não um ou-

vinte. Quando foi comandante supremo na Europa, seus assessores garantiam que toda pergunta da imprensa fosse apresentada por escrito pelo menos meia hora antes do início da coletiva. Ali, Eisenhower estava em total comando. Já na presidência, sucedeu dois ouvintes, Franklin D. Roosevelt e Harry Truman. Os dois sabiam que eram ouvintes e ambos gostavam de coletivas de imprensa pouco orquestradas. Eisenhower talvez tenha achado que deveria agir como seus dois antecessores. O resultado é que nem sequer ouvia as perguntas dos jornalistas. E Eisenhower nem é um caso extremo de pessoa que não sabe ouvir.

Anos depois, Lyndon Johnson destruiu sua presidência, em grande parte, por ignorar que era um ouvinte. Seu antecessor, John Kennedy, era um leitor que havia montado um grupo de redatores geniais para assessorá-lo, garantindo que escrevessem para ele antes de discutir os memorandos em pessoa. Johnson manteve na equipe esse pessoal — que seguiu escrevendo. Aparentemente, Johnson nunca entendeu uma palavra do que escreveram. Como senador, contudo, Johnson fora esplêndido, pois um parlamentar tem de ser, acima de tudo, um ouvinte.

Poucos ouvintes podem ser transformados, ou se transformar, em leitores competentes — e vice-versa. O ouvinte que tenta ser um leitor irá, por consequente, repetir a sina de Lyndon Johnson, e o leitor que tentar ser um ouvinte repetirá a sina de Dwight Eisenhower. Não terá bom desempenho nem atingirá suas metas.

**Como eu aprendo?** A segunda coisa a saber sobre o modo como nos desempenhamos é saber como aprendemos. Muitos escritores de primeira — Winston Churchill é um exemplo entre muitos — vão mal na escola. Tendem a lembrar dessa etapa na vida como pura tortura. Todavia, poucos de seus colegas de classe têm a mesma lembrança. Eles podem

não ter gostado da escola, mas sua pior aflição foi o tédio. A explicação é que, via de regra, um escritor não aprende ouvindo ou lendo. Aprende escrevendo. Como a escola não permite que aprendam dessa forma, tiram notas baixas.

Em toda parte, uma escola é organizada com base na premissa de que há um só jeito certo de aprender e que esse jeito é igual para todos. Mas ser forçado a aprender do jeito que a escola ensina é um tormento para o aluno que aprende de modo distinto. É provável, aliás, que haja uma dúzia de modos distintos de aprender.

Há gente, como Churchill, que aprende escrevendo. Há gente que aprende tomando caudalosas notas. Beethoven, por exemplo, deixou um imenso número de cadernos de rascunho, embora tenha dito que jamais recorreu a eles quando compunha. Perguntado por que os mantinha, teria respondido: “Se não tomo nota de algo imediatamente, esqueço num instante. Se tomo nota num caderno, nunca esqueço e nunca preciso consultar a anotação”. Certas pessoas aprendem fazendo. Outras, ouvindo a si enquanto falam.

Conheço um presidente de empresa que converteu um negócio de família pequeno, desprezível, na empresa líder do setor. É uma dessas pessoas que aprendem falando. Uma vez por semana, ele convocava toda a alta diretoria a sua sala para ouvi-lo falar durante duas ou três horas. O sujeito levantava uma questão e, para cada uma, desfiava três visões distintas. Raramente pedia que seu pessoal fizesse comentários ou perguntas; simplesmente precisava de uma platéia para ouvir ele próprio falando. Era assim que aprendia. E, embora seu caso seja relativamente racional, aprender por meio da fala não é de jeito nenhum um método inusitado. Um bom advogado de júri aprende da mesma maneira, assim como muito profissional que dá diagnósticos médicos (e também eu).

De todas as peças importantes do autoconhecimento, entender de que forma aprendemos é a mais fácil de adquirir. Quando pergunto a alguém “Como você aprende?” a maioria sabe a resposta. Mas quando pergunto “Você age com base nesse conhecimento?” poucos respondem que sim. Todavia, agir com base nesse conhecimento é a chave para o desempenho; ou, melhor dito, *não* agir com base nesse conhecimento condena a pessoa ao não-desempenho.

As primeiras perguntas são: “Sou leitor ou ouvinte?” e “Como eu aprendo?” Porém, não são de forma alguma as únicas perguntas. Para que alguém administre bem a si próprio, é preciso também indagar: “Trabalho bem com os outros ou sou um solitário?” E, se a pessoa trabalha bem com os outros, surge outra pergunta: “Em que tipo de relação?”

Certas pessoas trabalham melhor como subordinadas. O general George Patton, herói americano da 2ª Guerra Mundial, é um belo exemplo. Patton foi o maior comandante das tropas americanas. Mas ao receber a proposta de assumir um comando independente, o general George Marshall, chefe do estado-maior americano e provavelmente o melhor identificador de talentos da história americana, disse: “Patton é o melhor subordinado que o exército americano já produziu, mas seria o pior comandante”.

Certas pessoas trabalham melhor em equipe. Outras, sozinhas. Algumas são excepcionalmente dotadas como *coaches* e mentoras; outras são simplesmente incompetentes como mentoras.

Outra questão crucial é: “Produzo resultados como tomador de decisões ou como consultor?” Um grande número de pessoas se sai melhor no papel de consultor mas não pode assumir o ônus e a pressão da tomada de decisão. Outras tantas, em comparação, precisam de um consultor para forçá-las a pensar; só então podem tomar decisões e agir com rapidez, autoconfiança e coragem.

Essa é uma razão, a propósito, pela qual o número dois de uma organização costuma fracassar ao ser promovido a número um. O principal posto exige um tomador de decisões. Fortes tomadores de decisões com frequência colocam alguém em quem confiam logo abaixo deles como consultor — e naquela posição a pessoa se destaca. Já no comando, a mesma pessoa fracassa. Essa pessoa sabe qual deve ser a decisão, mas é incapaz de aceitar a responsabilidade de tomá-la.

Outras questões importantes a fazer incluem: “Tenho um bom desempenho sob pressão ou preciso de um ambiente altamente estruturado e previsível?”, “Trabalho melhor numa grande organização ou numa pequena?” Poucas pessoas trabalham bem em todo tipo de ambiente. Vezes sem conta tenho visto gente que se deu bem em grandes organizações sair totalmente dos trilhos ao migrar para empresas menores. E o contrário também vale.

Vale a pena repetir a conclusão: não tente mudar, pois é improvável que você consiga. Mas trabalhe bastante para melhorar seu desempenho. E tente não assumir uma missão que não possa desempenhar ou na qual seu desempenho será medíocre.

## Quais são meus valores?

Para conseguir se gerenciar é preciso, por fim, perguntar: “Quais são meus valores?” Não é uma questão de ética. No tocante à ética, as regras são as mesmas para todos e o teste é simples. É o que chamo de “teste do espelho”.

Nos primeiros anos do século 20, o diplomata mais respeitado de todas as grandes potências era o embaixador alemão em Londres. Era um sujeito claramente destinado a grandes realizações — como tornar-se o ministro das relações exteriores de seu país, ou mesmo seu chanceler. Mas, em 1906, renunciou subitamente para não ter de presidir um jantar dado pelo corpo diplomático

a Edward VII. O rei era um notório mulherengo e deixou claro o tipo de jantar que queria. O embaixador teria dito: “Recuso-me a ver um cafetão no espelho ao me barbear pela manhã”.

Esse é o teste do espelho. Em nome da ética, temos de nos perguntar: “Que tipo de pessoa quero ver no espelho pela manhã?” Um comportamento ético num tipo de organização ou de situação é ético numa de outro tipo. Mas a ética é só parte de um sistema de valores — especialmente do sistema de valores de uma organização.

Trabalhar numa organização cujo sistema de valores é inaceitável ou incompatível condena uma pessoa tanto à frustração como ao não-desempenho.

Vejamos a experiência de uma executiva de recursos humanos altamente bem-sucedida cuja empresa foi adquirida por outra, maior. Depois da aquisição, ela foi promovida ao tipo de trabalho no qual primava, que incluía selecionar gente para posições importantes. A executiva acreditava veementemente que uma empresa deveria contratar gente de fora para esses cargos só depois de esgotadas as possibilidades internas. Mas sua nova empresa dava primazia à busca do “sangue novo”. É possível defender ambas as abordagens — minha experiência me diz que o melhor é aplicar um pouco de cada. As duas são, porém, essencialmente incompatíveis — não como política, mas como valor. Revelam visões distintas da relação entre organizações e pessoas; visões distintas da responsabilidade de uma organização perante o pessoal e seu desenvolvimento; e visões distintas da mais importante contribuição de uma pessoa a um empreendimento. Depois de anos de frustração, a executiva pediu demissão — com considerável perda financeira. Os valores dela e os da organização simplesmente não eram compatíveis.

Na mesma veia, se um laboratório farmacêutico tenta obter resultados com

base em melhorias pequenas e constantes ou em avanços revolucionários ocasionais, caríssimos e arriscados, não é em essência uma questão econômica. Os resultados de qualquer das estratégias podem ser quase os mesmos. No fundo, há um conflito entre um sistema de valores que encara a contribuição da empresa em termos da ajuda prestada a médicos para fazer melhor o que já fazem e um sistema de valores orientado a descobertas científicas.

Se uma empresa deve ser tocada para resultados de curto prazo ou com vistas no longo prazo é, também, uma questão de valores. Analistas financeiros acham que é possível tocar uma empresa com ambas as metas simultaneamente. Um bom empresário talvez não diga o mesmo. É verdade que toda empresa tem de gerar resultados a curto prazo. Mas sempre que surgir um conflito entre resultados de curto prazo e crescimento a longo prazo, cada empresa definirá sua prioridade. Não é, em essência, uma divergência sobre o modelo econômico, mas um conflito de valores ligado à função da empresa e à responsabilidade da diretoria.

Conflitos de valores não são restritos a organizações empresariais. Uma das igrejas pastorais de crescimento mais acelerado nos Estados Unidos mede seu sucesso pelo número de novos fiéis. Sua liderança crê que o importante é quantas pessoas entram para a congregação. O Senhor então cuidará das necessidades espirituais de todos, ou pelo menos das de uma parcela suficiente. Outra igreja pastoral, evangélica, acha que o importante é o crescimento espiritual dos fiéis. Essa igreja cuida de afastar aqueles que entram na congregação mas não embarcam em sua vida espiritual.

De novo, não é uma questão de números. À primeira vista, pode parecer que a segunda igreja cresce mais lentamente. Retém, porém, uma parcela

muito maior dos novos fiéis do que a primeira. Seu crescimento, em outras palavras, é mais sólido. Isso tampouco é um problema teológico, ou só em parte. É um problema de valores. Num debate público, um pastor disse: “Quem não buscar primeiro a igreja jamais encontrará o caminho para o Reino dos Céus”.

“Não”, retrucou o outro. “Enquanto não buscar o caminho para o Reino dos Céus, seu lugar não é na igreja.”

Organizações, assim como pessoas, têm valores. Para ser eficaz numa organização, os valores da pessoa devem ser compatíveis com os valores da organização. Não precisam ser os mesmos, mas devem ser parecidos o bastante para coexistirem. Caso contrário, a pessoa não só ficará frustrada mas também não produzirá resultados.

Os pontos fortes de uma pessoa e o modo como ela se desempenha raramente conflitam; os dois são complementares. Mas há, por vezes, um conflito entre os valores da pessoa e seus pontos fortes. Aquilo que a pessoa faz bem — ou até muito bem e com êxito — pode não condizer com seu sistema de valores. Nesse caso, o trabalho pode não parecer digno da devoção de toda uma vida (ou mesmo de parte considerável dela).

Gostaria de dar aqui um depoimento pessoal. Muitos anos atrás, também tive de decidir entre meus valores e o que vinha fazendo com sucesso. Estava me saindo muito bem como um jovem profissional de banco de investimento em Londres. Era meados da década de 1930 e o trabalho claramente condizia com meus pontos fortes. Mas, como gerente de recursos, não me via dando uma contribuição. Percebi que o que valorizava era gente, e não via sentido em ser o sujeito mais rico do cemitério. Não tinha dinheiro nem outro emprego em vista. Estávamos em meio à Grande Depressão, mas apesar disso pedi demissão — e foi a coisa certa a fazer. Os valores, em

outras palavras, são e devem ser o teste supremo.

## Qual o meu lugar?

Um pequeno número de pessoas sabe exatamente qual seu lugar. Matemáticos, músicos e chefes de cozinha, por exemplo, em geral são matemáticos, músicos e chefes já aos quatro ou cinco anos de idade. Médicos costumam optar pela carreira ainda na adolescência, se não antes. Mas a maioria das pessoas, sobretudo gente altamente dotada, não sabe qual é de fato seu lugar até já bem avançada na casa dos 20. Àquela altura, porém, devia saber a resposta para três questões: “Quais são meus pontos fortes?”, “Como eu me desempenho?” e “Quais são meus valores?” Só depois de responder é que pode e deve decidir qual seu lugar.

Ou, mais exatamente, deve ser capaz de decidir qual *não* é seu lugar. A pessoa que já sabe que não se sai bem numa grande organização deve ter aprendido a dizer não a um cargo numa delas. A pessoa que descobriu que não é boa para tomar decisões deve ter aprendido a dizer não a um posto de tomada de decisão. Um general Patton (que provavelmente nunca descobriu isso) deve ter aprendido a dizer não a um comando independente.

Igualmente importante, saber a resposta a essas questões permite que a pessoa diga, diante de uma oportunidade, uma oferta ou um encargo: “Tudo bem, vou fazer isso, mas é assim e assado que deveria agir. É assim que isso deveria ser estruturado. É assim que a relação deveria ser. É esse o tipo de resultado que se deve esperar de mim, nesse período de tempo, pois assim eu sou”.

Uma carreira de sucesso não é planejada. Ela ganha corpo quando a pessoa está preparada para oportunidades por conhecer seus pontos fortes, seu método de trabalho e seus valores. Saber qual seu lugar no mundo pode transformar uma pessoa comum — esforçada e



competente, embora de resto medíocre — num talento espetacular.

## Qual deve ser minha contribuição?

Ao longo da história, a grande maioria das pessoas nunca teve de fazer a seguinte pergunta: “Qual deve ser minha contribuição?” A todas elas se dizia como contribuir e sua tarefa era ditada pelo trabalho em si — como no caso do camponês ou do artesão — ou por um senhor ou senhora — como ocorria com os servos domésticos. Até muito recentemente, eram favas contadas que a maioria das pessoas eram subordinados que faziam o que mandado. Ainda nas décadas de 1950 e 1960, o novo trabalhador do conhecimento (que respondia então por homem organizacional) dependia do departamento de RH da empresa para seu plano de carreira.

Até que, no final da década de 1960, ninguém mais queria receber ordens. Jovens de ambos os sexos passaram a se perguntar: “O que *eu* quero fazer?” A resposta que ouviram foi que, para contribuir, deveriam “fazer o que quisessem”. Mas tal solução era tão equivocada quanto fora a dos homens da organização. Pouquíssimos daqueles que acharam que fazer o que quisessem levaria à contribuição, à auto-realização e ao sucesso conseguiram alguma dessas três coisas.

Não há, porém, como voltar à velha solução de fazer o que os outros mandam. Trabalhadores do conhecimento em especial têm de aprender a fazer uma pergunta que não foi feita antes: “Qual *deve* ser minha contribuição?” Para respondê-la, devem abordar três elementos distintos: “O que a situação exige?”, “Com base em meus pontos fortes, em como me desempenho e em meus valores, como posso dar a maior contribuição diante daquilo que precisa ser feito?” E, por fim: “Que resultados devem ser alcançados para fazer diferença?”

Vejamos a experiência de um administrador hospitalar novo no cargo. O hos-

pital era grande e respeitado, mas vinha vivendo só de reputação nos últimos 30 anos. O novo administrador decidiu que sua contribuição deveria ser instituir um padrão de excelência numa área importante no prazo de dois anos. Resolveu focar no pronto-socorro, que era grande, visível e descuidado. Decidiu que todo paciente que entrasse no PS tinha que ser atendido por um enfermeiro qualificado no prazo de 60 segundos. No prazo de 12 meses, o PS do hospital havia se tornado um modelo para todos os hospitais nos EUA e, em dois anos, o hospital inteiro se transformara.

Como sugere esse exemplo, raramente é possível — ou até mesmo frutífero — olhar muito à frente. Um plano em geral não cobre mais de 18 meses, mas, ainda assim, pode ser razoavelmente claro e específico. Logo, a questão na maioria dos casos deve ser: “Onde e como posso registrar resultados que farão diferença dentro do próximo ano e meio?” A resposta deve levar em conta várias coisas. Primeiro, os resultados devem ser difíceis de atingir — devem ser ambiciosos, para usar um termo em voga. Mas também devem ser atingíveis. Mirar resultados que não podem ser alcançados — ou que só podem sob as mais improváveis das circunstâncias — não é ambicioso, é tolo. Segundo, os resultados devem ser significativos. Devem fazer diferença. Por fim, os resultados devem ser visíveis e, se possível, mensuráveis. Disso emergirá um curso de ação: o que fazer, onde e como começar, que metas e prazos estabelecer.

## Responsabilidade por relacionamentos

Pouquíssimas pessoas — um punhado de grandes artistas, cientistas, atletas — atuam sozinhas e obtêm resultados sozinhas. A maioria trabalha com outras pessoas e, ao lado delas, é eficiente. Isso vale para membros de uma organização ou profissionais autônomos. Gerenciar a si próprio requer assumir responsabi-

lidade pelos relacionamentos. Isso se dá em duas partes.

A primeira é aceitar o fato de que os outros são tão indivíduos quanto você — e que insistem em agir como seres humanos. Isso significa que eles também têm pontos fortes, seu jeito próprio de levar as coisas a cabo. Significa que têm seus valores. Para ser eficaz, portanto, é preciso saber quais os pontos fortes, os modos de desempenho e os valores de seus colegas de trabalho.

Soa óbvio, mas pouca gente está atenta a isso. O caso típico é o da pessoa treinada para redigir relatórios em seu primeiro trabalho porque o chefe era um leitor. Mesmo se o chefe seguinte for um ouvinte, a pessoa continua redigindo relatórios, que invariavelmente não produzem resultado algum. Invariavelmente o chefe vai pensar que o funcionário é burro, incompetente e preguiçoso, e essa pessoa fracassará. Mas isso pode ser evitado se o funcionário tiver estudado o novo chefe e analisado de que modo *ele* opera.

Um chefe não é nem um título no organograma nem uma “função”. É um indivíduo que tem o direito de fazer seu trabalho do jeito que o faz melhor. Cabe a quem trabalha com ele observá-lo para descobrir como ele trabalha — e se adaptar àquilo que torna o chefe mais eficaz. Isso, na verdade, é o segredo de “administrar” o chefe.

O mesmo vale para todos seus colegas. Cada um trabalha de seu próprio jeito, não do nosso jeito. E cada um tem direito a trabalhar do seu jeito. O que importa é se cada um se sai ou não bem e quais são seus valores. Quanto a como se desempenham, é provável que cada um opere diferentemente. O primeiro segredo da eficiência é entender aqueles com quem trabalhamos e de quem dependemos de forma a tirar proveito de seus pontos fortes, seu modo de trabalhar e seus valores. Relações de trabalho são tão baseadas nas pessoas quanto no trabalho.

A segunda parte da responsabilidade pelo relacionamento é assumir responsabilidade pela comunicação. Toda vez que eu, ou qualquer outro consultor, começa a trabalhar com uma organização, a primeira coisa que ouço são os conflitos de personalidade. A maioria deles surge do fato de que as pessoas não sabem o que as outras estão fazendo e como fazem seu trabalho, ou em qual contribuição as outras estão se concentrando e que resultados esperam. E a razão de não saberem é que não perguntaram — e, logo, não foram informadas.

Deixar de perguntar é mais reflexo da história humana do que da estupidez humana. Até há pouco, era desnecessário dizer qualquer coisa dessas a alguém. Na cidade medieval, todo mundo num distrito tinha a mesma ocupação. Na zona rural, todos os habitantes de um vale plantavam a mesma coisa tão logo o solo descongelava. Mesmo as poucas pessoas que faziam algo que não era “comum” trabalhavam sós, de modo que não tinham de dizer a ninguém o que faziam.

Hoje, a grande maioria das pessoas trabalha com gente cujas tarefas e responsabilidades são distintas. A diretora de marketing pode ter vindo da área de vendas e saber tudo sobre esse campo, mas não sabe nada sobre aquilo que nunca fez — precificação, publicidade, embalagem e afins. Logo, a pessoa que faz essas coisas deve garantir que a diretora de marketing entenda o que ela está tentando fazer, por que está tentando, como vai fazê-lo e que resultados esperar.

Se a diretora de marketing não entende o que esses especialistas do conhecimento fazem, a culpa é basicamente deles, não dela. Eles não a instruíram. Inversamente, cabe à diretora de marketing assegurar que todos os seus colegas entendam de que modo ela encara o marketing: quais suas metas, como ela trabalha e o que ela espera de si mesma e de cada um deles.

Até gente que entende a importância de assumir a responsabilidade por relacionamentos muitas vezes não se comunica suficientemente com seus colaboradores. Essa gente receia ser vista como presunçosa ou indiscreta, ou burra. Mas é um erro. Toda vez que alguém busca um colaborador para dizer: “É nisto que sou bom, é assim que trabalho, esses são meus valores, essa é a contribuição na qual pretendo me concentrar, esses são os resultados que pretendo apresentar”, a resposta é sempre: “Isso ajuda muito, mas por que você não falou antes?”

É a mesma reação que se obtém — sem exceção, por minha experiência — se a pessoa continua e pergunta: “E o que preciso saber a respeito dos seus pontos fortes, do modo como você opera, de seus valores e da contribuição que você propõe?” Aliás, um trabalhador do conhecimento deveria pedir isso de todos com quem trabalha, seja como subordinado, superior, colega ou membro de equipe. Repito, toda vez que isso é feito, a reação é sempre: “Obrigado por perguntar, mas por que você não me perguntou antes?”

Uma organização já não se constrói na base da força, mas da confiança. A existência de confiança não significa necessariamente que uma pessoa goste da outra. Significa apenas que entendem umas às outras. Assumir a responsabilidade por relacionamentos é, portanto, uma necessidade absoluta. É um dever. Seja a pessoa um membro da organização, um consultor, um fornecedor ou um distribuidor, ela deve tal responsabilidade a todos os colegas de trabalho: aqueles de cujo trabalho depende assim como aqueles que dependem do seu trabalho.

## A segunda metade da vida

Quando o trabalho para a maioria das pessoas era manual, não havia necessidade de pensar na segunda metade da vida. Era só seguir em frente fazendo o que sempre tinha sido feito. Se tivesse

sorte o bastante para sobreviver 40 anos de trabalho árduo na fábrica ou na ferrovia, a pessoa ficava relativamente feliz em passar o resto da vida fazendo nada. Hoje, no entanto, a maior parte do trabalho é o trabalho do conhecimento, e o trabalhador do conhecimento não fica “acabado” depois de 40 anos, só entediado.

Muito se fala sobre a crise de meia-idade de executivo. É, sobretudo, tédio. Aos 45, a maioria dos executivos chegou ao ápice da carreira e sabe disso. Depois de 20 anos fazendo o mesmo tipo de trabalho, são ases no ofício. Mas não estão aprendendo, contribuindo, encontrando desafios e satisfação no trabalho. Apesar disso, é bem provável que ainda encarem outros 20 ou até 25 anos de trabalho. É por isso que administrar a si mesmo cada vez mais nos leva a iniciar uma segunda carreira.

Há três maneiras de desenvolver uma segunda carreira. A primeira é de fato iniciar uma. Muitas vezes isso não exige mais do que migrar de um tipo de organização para outra: o controlador de divisão de uma grande corporação, por exemplo, se torna o controlador de um hospital de porte médio. Mas há também um número crescente de gente que migra para uma linha de trabalho totalmente distinta: o executivo ou funcionário do governo que entra para o clero aos 45 anos, por exemplo; ou o gerente de nível médio que deixa a vida corporativa depois de 20 anos para estudar Direito e praticar a advocacia numa cidade pequena.

Veremos muitas outras segundas carreiras assumidas por gente que alcançou modesto sucesso no primeiro emprego. Tais pessoas têm qualificação considerável e sabem trabalhar. Precisam de uma comunidade — os filhos cresceram e a casa ficou vazia — e precisam também de renda. Mas acima de tudo, precisam do desafio.

A segunda maneira de se preparar para a segunda metade da vida é de



envolver uma carreira paralela. Muita gente bem-sucedida na primeira carreira permanece na ocupação que vem exercendo, seja em turno integral, seja em turno parcial, seja como consultor. Mas, além disso, cria uma ocupação paralela, em geral numa organização sem fins lucrativos, que toma outras dez horas de trabalho por semana. Talvez assumam a administração de sua igreja, por exemplo, ou a presidência do conselho local de bandeirantes. Podem dirigir o abrigo para mulheres vítimas de violência, atuar como bibliotecária infantil na biblioteca pública local, integrar o conselho escolar e assim por diante.

Por fim, há os empreendedores sociais, em geral gente que teve muito sucesso na primeira carreira. É gente que ama seu trabalho, embora este já não traga desafios. Em muitos casos, tais indivíduos seguem fazendo o que fazem, mas passam menos e menos tempo nisso. Também iniciam outra atividade, em geral sem fins lucrativos. Meu amigo Bob Buford, por exemplo, criou uma próspera empresa de televisão que ele ainda dirige. Mas também financiou e construiu uma bem-sucedida organização sem fins lucrativos que trabalha com igrejas protestantes e está montando outra para ensinar empreendedores sociais a administrar projetos próprios, sem fins lucrativos, enquanto continuam a dirigir suas empresas originais.

Esse pessoal que administra a segunda metade da vida pode ser uma minoria. A maioria talvez “se aposente na ativa” e conte os anos até chegar a verdadeira aposentadoria. Mas é essa minoria, esses homens e mulheres que vêem uma longa expectativa de vida produtiva como oportunidade tanto para si como para a sociedade, que serão líderes e modelos.

Há um pré-requisito para administrar a segunda metade da vida: é preciso iniciar o processo muito antes de entrar nela. Quando ficou claro, 30 anos atrás, que a expectativa de vida produtiva

estava se prolongando muito rapidamente, vários observadores (inclusive eu) acreditavam que os aposentados cada vez mais se tornariam voluntários de instituições sem fins lucrativos. Não foi o que ocorreu. Se o trabalho voluntário não começa antes dos 40 ou tantos anos, não começará depois dos 60.

Na mesma veia, todo empreendedor social que conheço começou a atuar na segunda empreitada escolhida muito antes de atingir o ápice na carreira original. Vejamos o exemplo de um advogado de sucesso, consultor jurídico de uma grande empresa, que lançou um projeto para estabelecer escolas-modelo em seu estado. Esse sujeito começou a prestar serviços jurídicos em caráter voluntário a escolas ainda na casa dos 35 anos. Foi eleito para o conselho escolar aos 40. Aos 50, já dono de uma fortuna, iniciou seu próprio empreendimento para construir e operar escolas-modelo. Continua, porém, trabalhando quase em tempo integral como o principal advogado na empresa que ajudou a fundar logo no início da carreira.

Há outra razão para cultivar um segundo grande interesse, e para desenvolvê-lo cedo: ninguém pode esperar viver muito tempo sem enfrentar um sério revés na vida ou no trabalho. É o caso do engenheiro competente que é preterido numa promoção aos 45 anos. Ou da competente professora universitária que percebe, aos 42, que jamais será titular numa grande universidade, ainda que possa ser qualificada para tanto. Há tragédias na vida familiar: o fim de um casamento ou a perda de um filho. Nesses momentos, um segundo interesse — não só um hobby — pode fazer toda a diferença. O engenheiro, por exemplo, hoje sabe que não teve muito sucesso em seu emprego. Mas em sua atividade externa — tesoureiro da igreja, por exemplo — ele é um primor. Uma família pode se dissolver, mas naquela atividade externa ainda há uma comunidade.

Numa sociedade na qual o sucesso

adquiriu tamanha importância, ter opções é cada vez mais vital. Antigamente, não havia isso de “sucesso”. A esmagadora maioria das pessoas não esperava outra coisa que seguir em sua “própria estação”, como reza uma antiga oração inglesa. A única mobilidade era para baixo.

Numa sociedade do conhecimento, porém, é esperado o sucesso de todos, o que é nitidamente uma impossibilidade. Para a maioria, na melhor das hipóteses há uma ausência de fracasso. Onde houver sucesso, há de haver fracasso. Logo, é vital para o indivíduo, e para a família dele, ter uma área na qual possa contribuir, fazer diferença, ser *alguém*. Isso significa encontrar uma segunda área — seja uma segunda carreira, uma carreira paralela, um empreendimento social — que ofereça à pessoa a oportunidade de ser líder, de ser respeitada, de ser um sucesso.

Os desafios de administrar a si próprio podem parecer óbvios, até elementares. E as respostas podem parecer evidentes a ponto de soar ingênuas. Mas gerenciar a si mesmo requer coisas novas e inusitadas do indivíduo, e sobretudo do trabalhador do conhecimento. Com efeito, administrar a si mesmo exige que cada trabalhador do conhecimento pense e se comporte como um presidente de empresa. Além disso, a transição do trabalho manual, em que a pessoa fazia o que era solicitado, para o trabalho do conhecimento, no qual tem de gerenciar a si mesma, desafia profundamente a estrutura social. Toda sociedade existente, até a mais individualista, tem duas coisas como certas, ainda que subconscientemente: que a organização dura mais que o trabalhador e que a maioria das pessoas fica onde está.

Hoje, o oposto é verdadeiro. O trabalhador do conhecimento sobrevive à organização, e é móvel. A necessidade de gerenciar a si mesmo cria, assim, uma revolução nas relações humanas. ▢

Reprint R0501K-P