

10

LEITURAS
ESSENCIAIS
**Harvard
Business
Review**

ARTIGO BÔNUS:

“Que critérios pautarão sua vida?”, de Clayton M. Christensen

Gerenciando a si mesmo

Artigos fundamentais da **Harvard Business Review**
sobre como administrar a própria carreira

1

Gestão de si mesmo

Peter F. Drucker

GRANDES REALIZADORES DA HISTÓRIA – Napoleão, Leonardo da Vinci, Mozart – sempre foram gestores de si mesmos. Em boa medida, foi essa a razão de seu sucesso. Mas estamos falando de exceções, de indivíduos tão excepcionais em talento e em realizações que podem ser considerados além dos parâmetros de normalidade da existência humana. Atualmente a maioria das pessoas, mesmo aquelas com atributos modestos, precisa aprender a gerenciar a própria vida. Temos que aprender a nos desenvolver, a nos posicionar onde poderemos dar a maior contribuição possível e a estar mentalmente alertas e comprometidos durante 50 anos de uma vida profissional, o que significa saber como e quando mudar o trabalho que realizamos.

Quais são meus pontos fortes?

A maioria das pessoas acha que sabe quais são seus pontos fortes ou potencialidades. Em geral, estão erradas. Com frequência, conhecem melhor suas fraquezas – e, mesmo assim, muitas se enganam. No entanto, um

desempenho de alto nível depende apenas das potencialidades de cada um. Não é possível alcançá-lo com base nos pontos fracos, muito menos com base naquilo que não se consegue realizar de forma alguma.

Ao longo da história da humanidade, não houve necessidade de conhecer os próprios pontos fortes. Uma pessoa nascia numa posição social e com uma ocupação predefinida por seus antepassados: o filho do camponês seria camponês, a filha do artesão deveria se casar com um artesão e assim por diante. Mas hoje temos opções. Precisamos conhecer nossas qualidades para saber onde nos inserir.

A única forma de descobri-las é por meio de análise de feedback. Sempre que você tomar uma decisão importante ou realizar uma ação de peso, anote os resultados esperados. Nove ou 12 meses depois, compare os resultados reais com suas expectativas. Pratico esse método há mais de 20 anos e toda vez me surpreendo. A análise de feedback me mostrou, por exemplo – e para minha grande surpresa –, que tenho afinidade intuitiva com pessoas da área técnica, como engenheiros, contadores ou pesquisadores de mercado, e que realmente não me afino com pessoas de funções mais generalistas.

A análise de feedback não é um conceito novo. Foi inventada no século XIV por um teólogo alemão desconhecido e recuperada cerca de 150 anos depois por João Calvino e Inácio de Loyola, de forma independente. Ambos a incorporaram às práticas recomendadas a seus seguidores. Aliás, o foco constante em desempenho e resultados que esse hábito produz explica por que as instituições fundadas por esses dois homens – a Igreja calvinista e a Companhia de Jesus – dominaram a Europa em menos de 30 anos.

A prática consistente desse método simples lhe indicará em pouco tempo, talvez dois ou três anos, quais são seus pontos fortes – e é muito importante conhecê-los. O método mostrará o que você faz ou deixa de fazer que o impede de se beneficiar de forma plena de suas potencialidades. Também revelará em que você não é particularmente competente e, por fim, as áreas em que suas potencialidades são reduzidas e, portanto, você não produzirá bons resultados.

Várias implicações para a ação decorrem da análise de feedback. Em primeiro lugar, concentre-se em suas potencialidades. Coloque-se onde vão produzir melhores resultados.

Em resumo

Vivemos numa era de oportunidades sem precedentes: se você tem ambição, disposição e inteligência, pode chegar ao topo da carreira que escolheu – independentemente do ponto em que começou. Mas com a oportunidade vem a responsabilidade. Hoje em dia as empresas não administram a carreira dos trabalhadores do conhecimento. Cada um precisa ser seu CEO.

Em suma, cabe a você se esforçar para conseguir um lugar no mercado de trabalho e saber quando mudar de rumo. E cabe a você manter-se comprometido e produtivo durante sua vida profissional, que pode chegar a 50 anos ou mais.

Para fazer tudo isso bem, você precisa se conhecer a fundo. Quais são seus pontos fortes mais valiosos e seus pontos fracos mais perigosos? Como você aprende e trabalha com os outros? Que valores pessoais você mais preza? E em que tipo de ambiente de trabalho pode dar sua melhor contribuição?

Uma coisa é certa: somente a combinação de suas potencialidades e do autoconhecimento permitirá a você atingir a verdadeira – e duradoura – excelência.

Segundo, trabalhe para aprimorar esses pontos fortes. A análise indicará rapidamente onde você precisa melhorar ou adquirir novas habilidades e deixará claro onde estão suas lacunas de conhecimento – que, em geral, podem ser preenchidas. Algumas pessoas nascem com o dom para a matemática, mas qualquer um é capaz de aprender trigonometria.

Terceiro, descubra onde sua arrogância intelectual está gerando ignorância paralisante e supere-a. Muitos profissionais – principalmente aqueles com grande expertise em determinada área – desdenham o conhecimento de outras áreas ou acreditam que a inteligência substitui o conhecimento. Engenheiros altamente qualificados, por exemplo, costumam se orgulhar de não saber nada sobre como lidar com pessoas. Para eles, o ser humano é desorganizado demais para uma boa mente lógica. Profissionais de RH, por sua vez, em geral se orgulham de ser ignorantes

em contabilidade básica ou em métodos quantitativos. Orgulhar-se dessa ignorância é um comportamento autodestrutivo. Procure se esforçar para adquirir as habilidades e o conhecimento necessários à plena realização de suas potencialidades.

É igualmente indispensável livrar-se dos maus hábitos que inibem sua eficiência e seu desempenho. Esses vícios logo aparecerão no feedback. Um especialista em planejamento, por exemplo, pode achar que seus projetos fracassam porque não os acompanha até o fim para checar os resultados. Como tantas outras mentes brilhantes, ele acredita que as ideias movem montanhas. A realidade é que escavadeiras movem montanhas. Ideias indicam onde as escavadeiras devem cavar. Esse especialista deve aprender que o trabalho não termina quando o projeto está pronto. É preciso encontrar pessoas para executá-lo; explicar o que se espera delas; fazer adaptações e mudanças durante o desenvolvimento; e, por fim, decidir quando parar.

O feedback revela também quando o problema é uma questão de falta de boas maneiras. A boa conduta funciona como o lubrificante de uma organização. A física demonstra que dois corpos, ao entrar em contato, criam atrito. Esse princípio vale para objetos inanimados e também para seres humanos. Bons modos – coisas simples, como dizer “por favor” e “obrigado”, saber o nome dos colegas ou perguntar pela família deles – permitem que dois indivíduos trabalhem juntos, mesmo que não se gostem. Muitos profissionais brilhantes, sobretudo os mais jovens, não entendem isso. Se a análise mostra que o trabalho de alguém fracassa repetidamente sempre que ele precisa trabalhar em equipe, é provável que isso seja indício de falta de cortesia – isto é, falta de educação.

Comparar as expectativas com os resultados também sinaliza o que você não deve fazer. Todos contamos com áreas nas quais não temos nenhum talento ou habilidade e, conseqüentemente, poucas chances de sair da mediocridade. Nessas áreas o indivíduo – sobretudo o profissional do conhecimento – não deve assumir tarefas ou atribuições. Não se deve desperdiçar esforços para aprimorar áreas nas quais nossa competência é baixa. Consume-se muito mais energia e trabalho para passar da incompetência à mediocridade do que para passar do ótimo desempenho à excelência. No entanto, a maioria das empresas e dos profissionais

Na prática

Para construir uma vida de excelência, comece fazendo a si mesmo as seguintes perguntas:

“Quais são meus pontos fortes?”

Para identificar seus pontos fortes com precisão, utilize a **análise de feedback**. Depois de cada decisão importante, anote o resultado esperado. Vários meses depois, compare os resultados reais com suas expectativas. Procure padrões: que tipos de resultado você é capaz de gerar? Que habilidades precisa melhorar para obter os resultados desejados? Ao identificar uma oportunidade de aprimoramento, não perca tempo cultivando habilidades em áreas nas quais sua competência é baixa. Em vez disso, concentre-se em suas potencialidades e desenvolva-as da melhor forma possível.

“Como eu trabalho?”

De que forma você trabalha melhor? Você processa informações com mais eficiência com a leitura ou ao ouvir os outros? É mais produtivo trabalhando em equipe ou sozinho? Seu desempenho é melhor quando toma decisões ou quando dá conselhos sobre assuntos importantes? Sente-se bem nos momentos estressantes ou funciona melhor num ambiente previsível?

“Quais são meus valores?”

Qual é sua ética? Que responsabilidades você precisa assumir para viver uma vida digna e ética? A ética de sua organização está em sintonia com seus valores? Sem isso, sua carreira provavelmente será marcada por frustração e desempenho insatisfatório.

“Que carreira devo seguir?”

Analise seus pontos fortes, estilo de trabalho preferido e valores. Com base nesses aspectos, descubra onde se encaixa melhor e você deixará de ser um funcionário mediano para se tornar um profissional de alto nível.

“Qual deve ser minha contribuição?”

No passado as empresas diziam aos executivos qual deveria ser sua contribuição. Atualmente, você tem escolhas. Para decidir como melhorar o desempenho de sua organização, primeiro entenda o que a situação exige. Em seguida, com base em seus pontos fortes, estilo de trabalho e valores, pergunte-se como poderia dar sua melhor contribuição para os esforços de sua organização.

– sobretudo professores – se esforça para transformar profissionais incompetentes em medíocres. Em vez disso, os recursos, o tempo e a energia deveriam ser gastos para transformar uma pessoa competente em um astro do desempenho.

Como desenvolvo meu trabalho?

Curiosamente, pouca gente sabe de que forma cumpre as próprias tarefas. Na verdade, a maioria de nós não entende sequer que cada um trabalha e funciona de um jeito. Muitos trabalham de uma forma diferente da que é a natural para eles, o que é quase uma garantia de desempenho insatisfatório. Para profissionais do conhecimento, a pergunta “Como desenvolvo meu trabalho?” pode ser ainda mais importante que “Quais são meus pontos fortes?”.

Da mesma maneira que nossas potencialidades, nosso jeito de desempenhar o trabalho é único. É uma questão de personalidade. Quer a personalidade seja algo inato ou aprendido, o fato é que ela certamente se forma muito antes do início da vida profissional. E o modo de agir é característico de cada indivíduo, assim como seus pontos fortes e fracos. É possível mudar um pouco o jeito de uma pessoa trabalhar, mas é improvável que mude por completo – e a mudança certamente não será nada fácil. Da mesma forma que as pessoas conseguem bons resultados fazendo algo em que são boas, também conseguem bons resultados trabalhando em condições que propiciem melhor desempenho. Em geral, alguns traços comuns de personalidade determinam sua forma de trabalhar.

Sou um leitor ou um ouvinte?

A primeira coisa é saber se você é leitor ou ouvinte. Pouquíssimas pessoas sabem que essas categorias existem e que raramente alguém se encaixa nas duas. Alguns exemplos evidenciam como essa falta de conhecimento pode ser prejudicial.

Quando Dwight Eisenhower era comandante supremo das Forças Aliadas na Europa, a imprensa o adorava. Suas entrevistas eram famosas pelo estilo – o general Eisenhower demonstrava total domínio sobre qualquer pergunta e capacidade de descrever uma situação e explicar uma política em duas ou três frases elegantes e bem elaboradas. Dez anos depois, com o militar na presidência dos Estados Unidos, os mesmos jornalistas que o admiravam passaram a desprezá-lo. Segundo eles, o presidente Eisenhower nunca abordava um assunto de fato, apenas divagava sobre outras coisas. Eles o ridicularizavam por assassinar a língua inglesa com respostas incoerentes e gramaticalmente incorretas.

Eisenhower, ao que parece, ignorava que era um leitor, não um ouvinte. Quando foi comandante supremo na Europa, seus assistentes exigiam que todas as perguntas da imprensa fossem apresentadas por escrito pelo menos meia hora antes da entrevista. Dessa forma, Eisenhower se sentia no controle da situação. Ao se tornar presidente, ele sucedeu Franklin D. Roosevelt e Harry Truman. Os dois sabiam que eram ouvintes e preferiam dar entrevistas coletivas sem regras prévias, e talvez Eisenhower tenha pensado que deveria seguir o exemplo dos antecessores. Resultado: ele nem sequer ouvia as perguntas dos jornalistas. E Eisenhower nem é um exemplo extremo de não ouvinte.

Alguns anos depois, Lyndon Johnson arruinou sua presidência em grande medida por não saber que era um ouvinte. Seu antecessor, John Kennedy, era um leitor que contava com a assistência de um brilhante grupo de redatores que enviava a ele por escrito o que seria discutido depois, pessoalmente. Johnson manteve esses profissionais em sua equipe – e eles continuaram com o mesmo estilo de trabalho. Ao que parece, ele nunca entendia uma palavra do que os redatores escreviam. Como senador, porém, Johnson foi brilhante, porque parlamentares precisam, acima de tudo, ouvir.

Poucos ouvintes podem se converter ou ser convertidos em leitores competentes, e vice-versa. O ouvinte que tentar ser leitor terá o mesmo

destino de Lyndon Johnson, e o leitor que tentar ser ouvinte terá o mesmo destino de Dwight Eisenhower. Não alcançarão bom desempenho nem realização.

Como eu aprendo?

O segundo aspecto que influencia o desempenho profissional é a forma como a pessoa aprende. Muitos redatores excepcionais – Winston Churchill, por exemplo – tiveram baixo desempenho escolar. Para eles, foi uma época de tortura. Seus colegas de turma, no entanto, não guardam a mesma lembrança. Talvez não tenham gostado muito da escola, mas para eles o pior de tudo era o tédio. Acontece que em geral redatores não aprendem ouvindo ou lendo, mas escrevendo. O problema é que as escolas não permitem que eles aprendam dessa forma, por isso suas notas são baixas.

Todas as escolas são estruturadas a partir do pressuposto de que existe apenas uma forma certa de ensino e que ela deve ser a mesma para todos. Mas quem aprende de um jeito diferente vive um verdadeiro suplício ao ser obrigado a se adaptar. E existe uma meia dúzia de modos de aprender.

Assim como Churchill, algumas pessoas aprendem escrevendo. Outras, tomando extensas notas. Beethoven, por exemplo, deixou uma enorme quantidade de cadernos de rascunho, embora tenha afirmado que nunca olhava para eles ao compor. Quando lhe perguntaram por que guardava os cadernos, teria respondido: “Se eu não escrever imediatamente, esqueço tudo. Se escrevo num caderno, não esqueço e nunca mais preciso olhar para ele.” Algumas pessoas aprendem fazendo. Outras, ouvindo a si mesmas repetir a informação em voz alta.

Conheço um CEO que aprendia falando; ele transformou uma pequena empresa familiar num negócio líder do ramo. Uma vez por semana, tinha o hábito de reunir toda a equipe de executivos em sua sala para que o ouvissem falar durante duas ou três horas. Levantava questões sobre políticas da empresa e analisava três pontos de vista diferentes. Raras vezes permitia comentários ou perguntas dos colaboradores – só precisava de uma plateia que o ouvisse falar. Era assim que ele aprendia. E, embora seja um caso um tanto radical, aprender falando é um método bastante comum. Advogados bem-sucedidos que atuam em tribunais também aprendem falando, assim como muitos médicos especialistas em diagnósticos (e eu também).

De todos os aspectos importantes do autoconhecimento, entender como se aprende é o mais fácil de descobrir. Quando pergunto “Como você aprende?”, a maioria das pessoas sabe a resposta. Mas, se pergunto “Você age de acordo com esse conhecimento?”, poucas respondem que sim. No entanto, agir de acordo com esse conhecimento é fundamental para o desempenho. Ou melhor, *não* agir de acordo condena o profissional a um desempenho medíocre.

As primeiras perguntas que você deve se fazer são “Sou leitor ou ouvinte?” e “Como eu aprendo?”, mas certamente não são as únicas. Para gerenciar a si mesmo com eficiência você também precisa se perguntar: “Eu trabalho bem em equipe ou prefiro atuar sozinho?” Se trabalha bem com pessoas, pergunte-se: “Em que tipo de relação?”

Algumas pessoas trabalham melhor como subordinadas. O general George Patton, maior herói militar americano da Segunda Guerra, é um ótimo exemplo. Patton era comandante geral das tropas do país. No entanto, quando seu nome foi proposto para um comando independente, o general George Marshall, chefe do Estado-Maior – e provavelmente o mais bem-sucedido recrutador da história dos Estados Unidos –, observou: “Patton é o melhor subordinado que o exército americano já teve, mas seria o pior comandante.”

Algumas pessoas funcionam melhor como parte de uma equipe; outras trabalham melhor sozinhas. Algumas são excepcionalmente talentosas como conselheiras e mentoras; outras, simplesmente ineptas nessas funções.

Outra pergunta crucial é: “Produzo resultados como tomador de decisões ou como mentor?” Muitas pessoas atuam melhor como conselheiras, mas não conseguem suportar o fardo e a pressão da tomada de decisões. Por outro lado, várias outras precisam de um mentor que as obrigue a pensar. Só então são capazes de tomar decisões e agir com rapidez, autoconfiança e coragem.

A propósito, é por isso que o segundo executivo mais importante de uma organização frequentemente fracassa quando promovido ao topo. Para estar no posto máximo é preciso ser um tomador de decisões. Geralmente bons tomadores de decisões colocam no segundo lugar da hierarquia alguém de sua confiança como mentor – e nessa posição a pessoa é excelente. Mas, na primeira posição, fracassa. Ela sabe qual deve ser a decisão, mas não assume a responsabilidade de tomá-la.

Outras perguntas importantes a fazer são: “Eu trabalho bem sob pressão ou preciso de um ambiente altamente estruturado e previsível? Trabalho melhor numa grande organização ou numa empresa pequena?” Poucas pessoas são capazes de ter um bom desempenho em qualquer ambiente para o qual sejam designadas. É comum que pessoas vitoriosas em grandes organizações se saiam muito mal ao se mudarem para empresas menores. E vice-versa.

Não custa repetir: não tente mudar quem você é – provavelmente não será bem-sucedido. Mas trabalhe com afinco para aprimorar a forma como desenvolve seu trabalho e procure não assumir uma função que não consiga executar ou que executará de maneira precária.

Quais são meus valores?

Por fim, para gerenciar a si mesmo, você precisa se perguntar: “Quais são meus valores?” Essa não é uma questão sobre ética. Com relação à ética, as regras são as mesmas para todos, e o teste é simples. Eu o chamo de “teste do espelho”.

No início do século XX, o diplomata mais respeitado por todas as grandes potências mundiais era o embaixador da Alemanha em Londres. Predestinado a grandes conquistas, ele teria condições para se tornar, no mínimo, ministro do Exterior ou chanceler de seu país. No entanto, em 1906, pediu demissão de uma hora para outra em vez de presidir um jantar oferecido pelo corpo diplomático a Eduardo VII. O rei era um mulhengo notório e deixou claro o tipo de jantar que queria. Comenta-se que o embaixador teria dito: “Eu me recuso a ver um cafetão no espelho ao me barbear pela manhã.”

Esse é o teste do espelho. A ética exige que você se pergunte: “Que tipo de pessoa quero ver no espelho pela manhã?” O que é comportamento ético numa organização ou situação também o é em outra. Mas a ética é só parte de um sistema de valores – sobretudo do de uma organização. Trabalhar numa organização cujo sistema de valores é inaceitável ou incompatível com o seu leva a um péssimo desempenho e a frustração.

Veja o caso da bem-sucedida diretora de RH cuja empresa foi comprada por uma organização maior. Depois da aquisição, ela foi promovida

para realizar o trabalho que fazia melhor – selecionar pessoas para posições de alto nível. A executiva defendia veementemente que para esses cargos a empresa só deveria contratar pessoas de fora depois de esgotar todas as possibilidades internas. Mas a filosofia da nova empresa era primeiro procurar “sangue novo” no mercado. Aqui preciso fazer uma observação sobre as duas abordagens: na minha experiência, o mais correto é adotar um sistema misto. No entanto, elas são fundamentalmente incompatíveis – não como políticas, mas como valores. Revelam visões opostas sobre a relação entre organizações e pessoas, sobre a responsabilidade da organização com as pessoas e sobre o desenvolvimento delas e a contribuição mais importante do profissional para a companhia. Apesar de ter um salário bastante elevado, depois de vários anos de frustração a executiva pediu demissão. Seus valores não eram compatíveis com os da organização.

De forma semelhante, se uma empresa farmacêutica tenta obter resultados com diversas pequenas melhorias ou promovendo avanços ocasionais altamente dispendiosos e arriscados, não se trata apenas de uma questão econômica. Os resultados de cada estratégia podem ser praticamente os mesmos. No fundo, existe um conflito entre dois sistemas de valores: em um, a empresa quer ajudar os médicos a realizarem melhor o que já fazem bem, e em outro, o sistema de valores é orientado para as descobertas científicas.

Decidir se uma empresa deve operar visando resultados de curto ou de longo prazo também é uma questão de valores. Analistas financeiros acreditam que é possível focar ambos simultaneamente. Executivos bem-sucedidos sabem disso melhor que ninguém. É evidente que toda empresa deve produzir resultados de curto prazo. Mas, em caso de conflito entre resultados de curto prazo e crescimento de longo prazo, a empresa precisa determinar suas prioridades. Não se trata de uma divergência sobre economia, mas de um conflito de valores relacionado à função de um negócio e à responsabilidade de seus líderes.

Conflitos de valores não se restringem às organizações. Uma das igrejas de crescimento mais acelerado nos Estados Unidos mede seu sucesso pelo número de novos paroquianos. Sua liderança acredita que o importante é a forma como muitos recém-chegados são integrados à comunidade. O bom

Deus atenderá a suas necessidades espirituais ou, pelo menos, às necessidades de grande parte deles. Já outra acredita que o importante é o crescimento espiritual do fiel. Ela acolhe os recém-chegados, mas não interfere em sua vida espiritual.

Novamente, não se trata de uma questão de números. À primeira vista, parece que a segunda igreja cresce mais devagar. No entanto, ela retém um percentual muito maior de adeptos que a primeira. Seu crescimento, em outras palavras, é mais sólido. Também não se trata de um problema teológico – ou, caso se trate, esse aspecto é secundário. Na verdade, esse é um problema de valores. Num debate público, um líder da igreja argumentava: “Se você não vier primeiro à igreja, nunca encontrará o caminho para o reino dos céus.” “Não”, retrucou o da outra. “Se você não procurar primeiro o caminho para o reino de céus, não fará parte da igreja.”

Assim como as pessoas, as organizações têm valores. Para que um indivíduo seja produtivo numa empresa, os valores da organização precisam ser compatíveis com os dele. Não precisam ser idênticos, mas devem ser próximos o bastante para a coexistência ser possível. Do contrário, o profissional não só se sentirá frustrado como também não produzirá resultados.

As potencialidades e a forma de agir de uma pessoa raramente entram em conflito – são complementares. Mas, às vezes, existe um conflito entre seus valores e suas potencialidades. O que alguém faz bem – ou até muito bem e com êxito – pode não estar em harmonia com seu sistema de valores. Nesse caso, talvez pareça que não vale a pena dedicar a vida (ou boa parte dela) ao trabalho.

Permita-me fazer um comentário pessoal. Há vários anos, eu também precisei decidir entre meus valores e o que fazia com excelência. Estava me saindo muito bem como um jovem corretor de ações em Londres em meados da década de 1930 e o trabalho se ajustava perfeitamente às minhas potencialidades. No entanto, eu me sentia insatisfeito com minha contribuição como gestor de ativos. Percebi que o que eu valorizava eram as pessoas e que não via sentido em ser o sujeito mais rico do cemitério. Eu não tinha dinheiro nem outra perspectiva de trabalho e, apesar da crise econômica, pedi demissão – e fiz a coisa certa. Em outras palavras, os valores são e devem ser o teste final.

Que carreira devo seguir?

Poucas pessoas sabem desde cedo a resposta para essa pergunta. Matemáticos, músicos e cozinheiros, por exemplo, normalmente são matemáticos, músicos e cozinheiros aos 4 ou 5 anos. Em geral, os médicos decidem seguir essa carreira por volta da adolescência, ou pouco antes. Mas a maioria das pessoas, sobretudo as altamente dotadas, não tem ideia do que fazer profissionalmente até bem depois dos 25 anos. Nessa idade, no entanto, elas já devem estar em condições de responder a três perguntas: “Quais são meus pontos fortes?”, “Como desenvolvo meu trabalho?” e “Quais são meus valores?”. Só então devem escolher a carreira a seguir.

Ou melhor, elas deveriam ser capazes de decidir que caminho *não* seguir. Quem sabe que não funciona bem numa grande organização não deve aceitar um emprego numa delas. Quem sabe que não é bom em tomar decisões não deve assumir uma posição que lhe exigirá isso. O general Patton provavelmente nunca soube que foi considerado para chefiar um comando independente, mas, se tivesse recebido o convite, deveria ter dito não.

Saber responder a essas perguntas permite que a pessoa receba uma oportunidade, proposta ou nomeação e diga: “Sim, aceito. Mas vou fazer desse jeito. É assim que deve ser estruturado. Assim devem ser os relacionamentos. Esses são os resultados que você deve esperar de mim e dentro desse prazo, porque é assim que eu sou.”

Carreiras bem-sucedidas não são planejadas. Elas se desenvolvem quando o profissional está preparado para as oportunidades, pois ele tem consciência de seus pontos fortes, métodos de trabalho e valores. Saber seu lugar pode transformar uma pessoa comum – esforçada e competente, mas mediana – num profissional de altíssimo nível.

Qual deve ser minha contribuição?

Ao longo da história, poucos indivíduos precisaram se perguntar: “Qual deve ser minha contribuição?” Eles sempre ouviram o que precisavam fazer e suas tarefas eram ditadas pelo próprio trabalho (como no caso do camponês e do artesão) ou por um patrão (como no caso de empregados domésticos). E até pouco tempo era normal aceitar que a maioria dos

funcionários era de subordinados que deviam obedecer a seus superiores. Até as décadas de 1950 e 1960, os novos profissionais do conhecimento se apoiavam no RH da empresa para planejarem a carreira.

Ao fim da década de 1960, porém, ninguém mais queria que lhe dissessem o que fazer. Os jovens começaram a se perguntar: “O que *eu* quero fazer?” Como resposta, ouviam que deviam contribuir fazendo “aquilo que tivessem vontade”. Essa solução, porém, estava tão equivocada quanto a da geração anterior. Quase ninguém que acreditava que fazer o que quisesse traria contribuição, autorrealização e sucesso experimentou qualquer uma dessas sensações.

Mas não se pode voltar ao passado e fazer apenas o que foi dito ou designado. Os profissionais do conhecimento, em especial, precisam aprender a fazer uma pergunta que ainda não foi feita: “Qual deve ser minha contribuição?” Para responder a ela, precisam considerar três aspectos: “O que a situação exige?”; “Dadas as minhas potencialidades, meu jeito de atuar e meus valores, como contribuir da melhor forma possível?”; e “Que resultados precisam ser atingidos para fazer a diferença?”

Pense na experiência de um administrador hospitalar que acabou de ser contratado. O hospital é grande e prestigiado, mas se vale apenas dessa reputação há mais de 30 anos. O novo administrador decidiu que sua contribuição seria estabelecer em dois anos um padrão de excelência numa área importante do hospital. Resolveu focar o pronto-socorro, que era maior, mais visível e se encontrava em estado deplorável. Então determinou que cada paciente que chegasse ao pronto-socorro teria que ser avaliado por alguém qualificado do setor de enfermagem em 60 segundos. Em 12 meses, o atendimento de emergência do hospital tornou-se um modelo para todos os hospitais dos Estados Unidos, e dois anos depois a instituição tinha sofrido uma transformação total.

Como sugere o exemplo, quase nunca é possível – que dirá proveitoso – vislumbrar um horizonte muito distante. Em geral, um plano não deve se estender por mais de 18 meses e precisa ser claro e específico. Então, em muitos casos a pergunta a ser respondida deve ser: “Onde e como posso obter resultados que farão a diferença nos próximos 18 meses?” A resposta deve ponderar vários aspectos. Primeiro, não devem ser fáceis de atingir – precisam exigir “flexibilidade”. Mas também devem ser possíveis. Mirar

resultados inatingíveis ou quase impossíveis não é ser ambicioso: é ser tolo. Segundo, os resultados devem ser significativos, fazer a diferença. Por fim, devem ser visíveis e, se possível, mensuráveis. Com base em tudo isso, surgirá a linha de ação: o que fazer, onde e como começar e que metas e prazos fixar.

Responsabilidade pelos relacionamentos

Poucas pessoas trabalham sozinhas e atingem resultados sozinhas – somente alguns grandes artistas, cientistas e atletas. A maioria trabalha em equipe e é eficiente coletivamente. Isso vale tanto para funcionários de uma organização quanto para autônomos. Gerenciar a si mesmo exige assumir responsabilidade pelos relacionamentos, o que implica duas coisas.

A primeira é aceitar que outras pessoas são tão únicas quanto você e vão se comportar como seres humanos. Isso significa que elas também têm seus pontos fortes, um jeito próprio de fazer as coisas e valores específicos. Portanto, para ser eficiente você precisa conhecer essas características de seus colegas de trabalho.

Parece óbvio, mas poucos dão a devida importância a isso. O normal é a pessoa ser treinada para redigir relatórios no primeiro emprego porque o chefe era leitor. E ela continua a redigi-los mesmo que o chefe seguinte seja ouvinte e os relatórios não sirvam para nada. Em geral, o chefe pensa que o funcionário é estúpido, incompetente e preguiçoso, destinado ao fracasso. Mas isso pode ser evitado se o funcionário observar o novo chefe para descobrir como ele trabalha.

Chefes não são títulos no organograma nem “funções”. São pessoas designadas para o cargo graças ao bom desempenho. É obrigação de quem trabalha com eles observá-los para descobrir como agem e adaptar-se ao que os torna mais eficientes. Esse é, na verdade, o segredo de “gerenciar” o chefe.

O mesmo raciocínio vale para todos os colegas. Cada um trabalha de um jeito, e de um jeito que não é o seu. E todos deveriam ter o direito de trabalhar como quiserem, pois o que importa são o desempenho e os valores. O primeiro segredo da eficiência é entender as pessoas com quem você trabalha e de quem depende, para perceber como pode aproveitar

seus pontos fortes, estilos e valores. Os relacionamentos profissionais baseiam-se tanto nas pessoas quanto no trabalho em si.

A segunda parte da responsabilidade pelo relacionamento é assumir a responsabilidade da comunicação. Sempre que começo a trabalhar como consultor em uma organização, as primeiras queixas que ouço se referem a conflitos de personalidade. A maioria decorre do fato de que as pessoas não sabem o que os colegas estão fazendo e como trabalham, ou que contribuições estão se concentrando em oferecer e quais os resultados esperados. Se as pessoas não sabem é porque não perguntaram e ninguém as informou.

Essa falha de comunicação reflete mais a história da humanidade que a estupidez do ser humano. Até pouco tempo não era preciso dizer isso às pessoas. Na época medieval, a população inteira de uma aldeia tinha o mesmo tipo de atividade. Na zona rural, todos os habitantes de um mesmo vale cultivavam o mesmo produto. As poucas pessoas que se dedicavam a atividades menos “comuns” trabalhavam sozinhas, por isso não precisavam contar a ninguém o que estavam fazendo.

Atualmente a grande maioria trabalha com outras pessoas, que realizam diferentes tarefas e têm diferentes responsabilidades. A vice-presidente de marketing pode ter vindo do setor de vendas e entender tudo sobre o assunto, mas nada sobre funções que nunca exerceu – fixação de preços, propaganda, embalagem, etc. Por isso os encarregados dessas atividades precisam garantir que a vice-presidente de marketing entenda o que elas estão fazendo, por que estão fazendo, como vão continuar fazendo e quais os resultados esperados.

Se a vice-presidente de marketing não entende o que esses especialistas de alto nível de conhecimento fazem, a culpa é deles, não dela. Eles não a instruíram. Por outro lado, é responsabilidade dela garantir que todos os seus colaboradores entendam sua visão de marketing: quais são suas metas, como ela trabalha e o que espera de si mesma e de cada um deles.

Muitas vezes, mesmo aqueles que entendem a importância de assumir responsabilidades pelos relacionamentos não se comunicam de forma eficiente com os colegas. Temem ser tachados de arrogantes, enxeridos ou estúpidos. Mas estão errados. Sempre que alguém chega até um dos colegas e diz “É nisso que eu sou bom. É assim que eu trabalho. Esses são meus valores. Essa é a contribuição em que planejo me concentrar e esses são os

resultados que esperam que eu produza”, a resposta é “Isso é muito importante, mas por que não me contou antes?”

Pela minha experiência, se você insiste em fazer perguntas como “E o que preciso saber sobre suas maiores qualidades, seu estilo de trabalho, seus valores e sua contribuição?”, a reação é sempre a mesma. A verdade, porém, é que profissionais do conhecimento deveriam exigir essas respostas de todos os colegas de trabalho – quer sejam subordinados, superiores, pares ou membros da equipe.

As organizações não são mais construídas sobre força, mas sobre confiança. O fato de haver confiança entre as pessoas não significa necessariamente que elas gostam umas das outras, apenas que se entendem. Assumir responsabilidades pelos relacionamentos, portanto, é imprescindível. É um dever. Se um profissional participa de uma organização como consultor, fornecedor ou distribuidor, ele tem a mesma responsabilidade para com todos os colaboradores da empresa – com aqueles de quem seu trabalho depende e com aqueles que dependem de seu trabalho.

A segunda metade da sua vida profissional

Na época em que trabalho significava tarefas braçais para a maioria das pessoas, não era preciso se preocupar com a segunda metade da vida profissional. Continuava-se a fazer o que sempre tinha sido feito. Aqueles com sorte suficiente para sobreviver a 40 anos de trabalho duro num moinho ou numa estrada de ferro ficariam muito felizes de poder passar o resto da vida sem fazer nada. Atualmente, no entanto, a maior parte das atividades laborais é trabalho de conhecimento, e os profissionais do conhecimento não estão “acabados” após 40 anos de atividade – apenas entediados.

É comum ouvir falar da crise de meio de carreira do executivo. Trata-se sobretudo de tédio. Aos 45 anos, a maioria deles atinge o pico da carreira e sabe disso. Após 20 anos fazendo praticamente as mesmas coisas, desenvolveram suas potencialidades a tal ponto que são ótimos no que fazem, porém não estão mais aprendendo, contribuindo, aceitando desafios ou obtendo satisfação no trabalho. No entanto, é provável que ainda tenham 20 anos – talvez 25 – de atividades pela frente. É por isso que, cada vez mais, gerenciar a si mesmo tem levado os profissionais a começarem uma segunda carreira.

Há três formas de desenvolver uma segunda carreira: a primeira é agir e começar. Em geral, isso consiste em sair de um tipo de organização e ir para outro: um chefe de divisão de uma corporação, por exemplo, torna-se chefe de um hospital de médio porte. Há também um número cada vez maior de profissionais que muda totalmente de linha de trabalho: o executivo ou o servidor público que entra para o clero aos 45 anos, por exemplo. Ou o gerente de nível intermediário que abandona a vida corporativa depois de 20 anos para cursar uma faculdade de direito e tornar-se advogado em uma cidade do interior.

Hoje é comum encontrar pessoas buscando novos ares após atingirem um nível moderado de sucesso na primeira carreira. Elas costumam ter habilidades notáveis e sabem trabalhar. Precisam não só participar de uma comunidade – a casa está vazia porque os filhos já se emanciparam – como também ter uma fonte de renda. Acima de tudo, precisam de desafios.

A segunda forma de se preparar para a outra metade da vida profissional é desenvolver uma carreira paralela. Muitas pessoas bem-sucedidas na primeira carreira permanecem na atividade em tempo integral, parcial ou oferecendo consultoria, mas arranjam trabalhos paralelos, por vezes numa organização sem fins lucrativos, aos quais dedicam cerca de 10 horas semanais. Podem assumir a secretaria da igreja que frequentam, por exemplo, ou presidir o conselho local dos escoteiros. Podem administrar abrigos para mulheres que sofreram maus-tratos, trabalhar na ala infantil da biblioteca pública local, participar do conselho escolar, etc.

Por fim, há os empreendedores sociais. Em geral, são pessoas que tiveram uma primeira carreira muito bem-sucedida. Elas adoram seu trabalho, mas não se sentem mais desafiadas. Em muitos casos, continuam fazendo o que sempre fizeram, mas passam cada vez menos tempo nessa atividade. Também começam uma nova carreira, quase sempre numa organização sem fins lucrativos. Meu amigo Bob Buford, por exemplo, fundou uma empresa de televisão de sucesso, onde ainda atua. Além disso, fundou uma organização sem fins lucrativos que trabalha com igrejas protestantes e está formando outra ONG para ensinar empreendedores sociais a gerir iniciativas sem fins lucrativos sem deixar a administração de seus negócios.

Pessoas que gerenciam a segunda metade da carreira ainda são minoria. A maioria costuma “aposentar-se no emprego” e contar os anos até a

aposentadoria de fato. Mas é essa minoria, homens e mulheres que entendem uma longa expectativa de vida profissional como uma oportunidade para si e para a sociedade, que se tornará líder e modelo.

Existe um pré-requisito para quem deseja gerenciar a segunda metade da carreira: você precisa começar muito antes. Quando se percebeu, 30 anos atrás, que a expectativa de vida profissional estava aumentando rapidamente, muitos observadores (entre os quais me incluo) acreditavam que os aposentados se tornariam, cada vez mais, voluntários em instituições sem fins lucrativos. Isso não aconteceu. Se o indivíduo não começar no voluntariado por volta dos 40 anos, não será depois dos 60 que começará.

Da mesma forma, todos os empreendedores sociais que conheço começaram a trabalhar na segunda atividade muito antes de terem atingido o ápice no negócio original. Veja o caso de um advogado bem-sucedido, assessor jurídico de uma grande corporação, que criou um negócio para instalar escolas-modelo em seu estado. Ele começou a trabalhar como voluntário em assuntos legais para as escolas com cerca de 35 anos. Foi eleito para o conselho escolar aos 40 anos e, aos 50, já milionário, fundou a própria empresa para instalar e administrar escolas-modelo. No entanto, ainda trabalha praticamente em tempo integral como principal assessor na empresa que ajudou a fundar quando era um jovem advogado.

Há ainda outra razão para que um profissional deva começar cedo a desenvolver um interesse por outra área. É muito improvável que alguém passe décadas no mesmo ramo e não sofra um grande revés na profissão ou na vida pessoal. É o caso de um competente engenheiro cuja promoção foi negada aos 45 anos. Ou da conceituada professora universitária que percebeu, aos 42, que nunca integraria o corpo docente de uma grande universidade, apesar de altamente qualificada. Tragédias familiares ocorrem, como um casamento desfeito ou a perda de um filho. Nesses momentos, um segundo grande interesse – não apenas um hobby – pode fazer toda a diferença. O engenheiro, por exemplo, agora sabe que, se não foi muito bem-sucedido em seu emprego, em sua segunda atividade – como tesoureiro da igreja, por exemplo – é competente. A família pode se dissolver, mas na atividade extra que a pessoa escolher ainda existe o sentimento de pertencer a uma comunidade.

Numa sociedade em que o sucesso se tornou tão importante, ter opções é cada vez mais fundamental. Historicamente, não havia o conceito de “sucesso”. A esmagadora maioria das pessoas não esperava nada além de permanecer em “seu lugar”. A única mobilidade possível era para baixo.

Numa sociedade do conhecimento, porém, esperamos que todos sejam bem-sucedidos, mas isso é impossível. Para a grande maioria, o que existe, no melhor dos casos, é a ausência de fracasso. Para haver sucesso é preciso haver fracasso. É importante ter uma área na qual seja possível contribuir, ajudar a fazer a diferença e ser *alguém*. Isso significa encontrar uma segunda área de atuação – seja numa carreira nova, numa atividade paralela ou em um projeto social – que ofereça a oportunidade de ser líder, ser respeitado ou alcançar o sucesso.

Os desafios de gerenciar a si mesmo podem parecer óbvios, até elementares, e as respostas talvez pareçam autoexplicativas a ponto de soarem ingênuas. Mas gerenciar a si mesmo exige que a pessoa faça coisas novas e sem precedentes. Sobretudo no caso de profissionais do conhecimento, gerenciar a si mesmo requer que você pense e se comporte como um CEO. Além do mais, a mudança de trabalhadores braçais, que apenas cumprem ordens, para profissionais do conhecimento, que precisam administrar a própria carreira, abala profundamente a estrutura social. Todas as sociedades, até as mais individualistas, admitem duas coisas como certas, mesmo que apenas de forma inconsciente: as organizações sobrevivem aos funcionários e a maioria das pessoas permanece onde está.

Atualmente, porém, está ocorrendo o contrário. Os profissionais do conhecimento sobrevivem às organizações e têm mobilidade. A necessidade de gerenciar a própria carreira está provocando uma revolução nos relacionamentos.

Publicado originalmente em janeiro de 1999.



CONHEÇA OS TÍTULOS DA *HARVARD BUSINESS REVIEW*

10 LEITURAS ESSENCIAIS

Desafios da gestão
Gerenciando pessoas
Gerenciando a si mesmo
Para novos gerentes
Inteligência emocional
Desafios da liderança
Lições de estratégia
Gerenciando vendas
Força mental
Alto desempenho

UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Negociações eficazes
Apresentações convincentes
Como lidar com a política no trabalho
A arte de dar feedback
Faça o trabalho que precisa ser feito
A arte de escrever bem no trabalho
Como lidar com o trabalho flexível
Como melhorar a saúde mental no trabalho

SUA CARREIRA EM 20 MINUTOS

Conversas desafiadoras
Gestão do tempo
Feedbacks produtivos
Reuniões objetivas

COLEÇÃO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Resiliência
Empatia
Mindfulness
Felicidade
Finanças para iniciantes
Produtividade no trabalho

sextante.com.br

