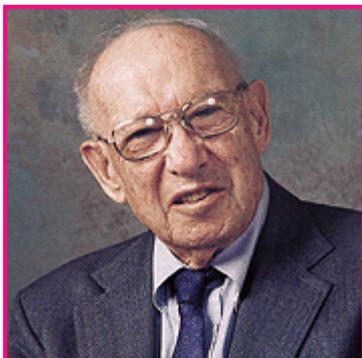


## Você está preparado?

**Nunca tivemos tantas opções para decidir nosso destino. Nenhuma escolha será boa, porém, se não soubermos quem somos**

Por Peter Drucker



Daqui a algumas centenas de anos, quando a história do nosso tempo estiver sendo escrita com a perspectiva de um distanciamento maior, muito provavelmente o mais importante evento que os historiadores verão não será a tecnologia, nem a Internet, nem o comércio eletrônico. Será a mudança sem precedentes ocorrida na condição humana. Pela primeira vez, literalmente pela primeira vez, um número substancial e crescente de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas. Pela primeira vez, as pessoas terão de administrar a si próprias. E é preciso que se diga uma coisa: elas estão totalmente despreparadas para isso.

Em toda a história, praticamente ninguém teve a possibilidade de escolher. Acho que até cerca de 1900, mesmo nos países mais desenvolvidos, a maioria esmagadora das pessoas seguia o pai - se tivesse sorte. Havia somente mobilidade para baixo, nunca para cima. Se o seu pai fosse um camponês em qualquer lugar, você também o seria. Se ele fosse um artesão, você também seria um artesão. E assim por diante.

### OPORTUNIDADE DE FAZER ESCOLHAS

E agora, de repente, um número muito grande de pessoas - ainda uma minoria, mas que está crescendo - pode fazer escolhas. E mais: essas pessoas terão mais de uma carreira. Atualmente a expectativa de vida profissional está beirando os 60 anos. Em 1900, ela era de 20 anos.

Num espaço de tempo muito curto nós não acreditaremos mais que a aposentadoria represente o fim da vida de trabalho. Mesmo que ela ocorra mais cedo do que pensávamos, a vida profissional continuará, nem que seja por causa das necessidades econômicas. Prevê-se que dentro dos próximos 25 anos a maioria das pessoas que trabalham hoje ainda estará trabalhando. Talvez não em tempo integral ou como empregados em uma companhia, mas como temporários ou em tempo parcial. Ainda assim estarão trabalhando, até os 70 anos. Em parte, talvez, por razões econômicas. Espero que os meus netos não sejam tolos a ponto de gastar 35% da sua renda no sustento de pessoas mais velhas perfeitamente capazes de trabalhar. Por mais que as pessoas invistam em seus planos de aposentadoria, somente um número muito reduzido delas poderá viver sem alguma forma de rendimento extra.

Mas o conhecimento também proporciona escolhas. E quando falo com as pessoas que fazem parte do meu programa de administração executiva (que têm em média 45 anos e são bem-sucedidas - 60% delas no mundo dos negócios e 40% fora dele), cada uma diz: "Eu não espero terminar a minha carreira no lugar onde estou trabalhando hoje".

Se o seu pai era um advogado, você também seria, ou talvez um médico, mas sempre um profissional liberal. E assim por diante. As pessoas passavam toda a vida na mesma classe em que nasciam. Hoje, é muito comum a mobilidade social proporcionada pela aquisição de conhecimentos.

Isso também explica por que de repente temos mulheres nos mesmos cargos antes ocupados só por homens. No decorrer da História, homens e mulheres sempre tiveram participação igual na força de trabalho. A idéia da dona de casa ociosa é um mito do século 19, pois homens e mulheres tinham trabalhos diferentes. Não houve civilização alguma em que os dois gêneros fizessem os mesmos trabalhos. E o trabalho que requer conhecimento não tem gênero. Esta é uma das grandes mudanças: no campo do conhecimento, homens e mulheres desenvolvem o mesmo trabalho. Esse fato também não tem precedentes e representa uma grande evolução na condição humana.

### RESPONSABILIDADES DA ESCOLHA

Portanto, antes de mais nada temos de saber quem somos. Quando pergunto aos meus alunos, que são pessoas de sucesso, qual é a sua maior aptidão, quase nenhum deles sabe responder. "Sei o que preciso aprender para aproveitar ao máximo minhas aptidões?" Nenhum deles se fez essa pergunta, jamais. Pelo contrário, a maioria orgulha-se muito da própria ignorância. No setor de relações humanas há muitos que se orgulham de não saber ler um balancete. Mas, se você quiser ser eficiente no mundo de hoje, tem de saber. Por outro lado, há contabilistas que também se orgulham muito por não conseguir se entender com os seres humanos!

Bem, não há nada do que se orgulhar - é algo de se envergonhar. Afinal, são coisas que você pode aprender. E tanto uma coisa quanto a outra são muito fáceis. Não é difícil aprender a dizer "por favor" e "obrigado", nem aprender boas maneiras - e são as boas maneiras que fazem você se entender com as pessoas.

### USANDO O FEEDBACK

Poucas pessoas sabem onde é o seu lugar, que espécie de temperamento e de pessoa realmente são. Poucas se perguntam: "Será que eu trabalho bem com as pessoas ou sou um solitário?", "Quais são os meus valores?", "Qual é o meu objetivo?", "Onde é o meu lugar?", "Qual a minha contribuição?"

E isso, como eu já disse, não tem precedentes. Os grandes realizadores sempre se fizeram essas perguntas. Leonardo da Vinci tinha um caderno cheio de perguntas que fazia a si próprio. E Mozart conhecia isso muito bem. Ele é o único homem na história da música que conseguiu ser igualmente bom em dois instrumentos completamente diferentes. Não era apenas um grande virtuose do piano, mas também do violino. E, no entanto, decidiu que só se pode ser bom em um instrumento, porque, para ser bom, é preciso praticar diariamente durante 3 horas. Não há horas suficientes no espaço de um dia para isso. Portanto, ele desistiu do violino. Ele sabia disso, e tomou nota - e nós conhecemos os seus cadernos.

Os super-realizadores sempre souberam quando deviam dizer "não". E sempre sabiam qual o seu objetivo e onde deviam se situar. Foi isso que os tornou super-realizadores. E agora todos nós temos de aprender a fazer a mesma coisa. O que não é muito difícil,

pois o segredo - como Leonardo e Mozart faziam - é tomar notas e depois conferir o que se escreveu.

Cada vez que se realiza algo importante, deve-se escrever o que se espera que aconteça. "Quais são os resultados dessa decisão?" As decisões mais importantes nas organizações são as pessoais. No entanto, somente os militares, e muito recentemente, começaram a se fazer esta pergunta: "Se este homem foi colocado aqui para auxiliar esta base, o que se espera que ele consiga?" E passados três anos voltam a avaliar o que fizeram. Atualmente, eles atingiram um ponto em que 40% das suas decisões funcionam.

A Igreja Católica Romana está apenas começando a colocar questões deste tipo a respeito de bispos: "Por que se coloca um bispo numa diocese? O que esperamos disso? Por que o colocamos aqui?" E estão descobrindo que uma grande maioria das nomeações não corresponde às suas expectativas porque não existe realimentação (feedback).

### CONSTRUINDO APTIDÕES

É muito fácil aprender qual é a sua capacidade examinando os resultados. É preciso dizer que a maior parte de nós não sabe valorizar as aptidões. Nós as tomamos por coisas dadas. Temos facilidade em fazer as coisas para as quais temos aptidão, mas acreditamos que algo que não for difícil de fazer não pode ser bom. Não conhecemos nossa capacidade, nem aquilo de que necessitamos para melhorá-las.

Não temos conhecimento das aptidões que Deus não nos deu. Eu não precisei de nenhum conhecimento especial para saber que não sou um pintor. Na primeira vez em que peguei um lápis, quando tinha 2 anos de idade, já sabia disso. E os casos que não são extremos? A gente realmente não sabe se isso ou aquilo serve ou não para nós. Portanto, atingimos um estágio sem precedentes. E as pessoas mais instruídas deverão aprender a se conhecer melhor nos próximos 30 anos.

Temos de aprender onde nos situar e quais são nossas aptidões para extrair o máximo benefício disso. Devemos saber onde estão nossos defeitos, quais as aptidões que não temos, onde estamos, quais são os nossos valores. Pela primeira vez na História da humanidade temos de aprender a assumir a responsabilidade de administrar a nós próprios. E, como já disse, provavelmente essa é uma mudança muito maior do que a trazida por qualquer tecnologia - uma mudança na condição humana. Ninguém nos ensina isso - nenhuma escola, nenhuma universidade -, e provavelmente só daqui a uns 100 anos é que começaremos a fazê-lo.

Enquanto isso, os realizadores (não estou falando de milionários, mas sim de pessoas que querem fazer uma contribuição para a humanidade), os que querem ter uma vida realizada e sentir que há algum propósito para a sua passagem pela terra, terão de aprender algo que, até há poucos anos, somente uns poucos super-realizadores sabiam: administrar a si próprios, reforçar a sua capacidade, construir seus valores.

Pela primeira vez o mundo está cheio de opções. Quando eu ouço meus netos falando das opções que têm, sinto-me muito assustado - até demais. Quando eu nasci, não havia

opção alguma. E agora somos forçados a aprender que a nossa tarefa é decidir qual é a nossa opção. E mais: Por quê, qual é a que me serve e onde me situo? Como eu já disse, retrospectivamente, historicamente, essa pode ser a maior mudança, o evento mais importante da época em que vivemos - mais importante do que a tecnologia.

### O PAPEL DO SETOR SOCIAL

Uma conotação importante para o setor social é a seguinte: não existe melhor maneira para saber onde a gente se situa do que tornando-se voluntário em uma organização sem fins lucrativos. Meus amigos empresários sempre me procuram para falar de enormes programas de desenvolvimento feitos para seus empregados, e eu acho tais programas muito desinteressantes. O desenvolvimento real que já vi no pessoal das empresas, principalmente nas maiores, vem do seu trabalho como voluntários em uma organização. Existindo responsabilidade, os resultados logo aparecem e em pouco tempo as pessoas descobrem quais são os seus valores. Portanto, deixem-me dizer que essa é provavelmente a grande oportunidade para as organizações sem fins lucrativos - especialmente para o seu relacionamento com o mundo dos negócios.

Há muito tempo falamos da responsabilidade social das empresas. Espero que dentro de pouco tempo estejamos falando das organizações sem fins lucrativos como a grande oportunidade social para o mundo dos negócios. O trabalho voluntário numa igreja ou em qualquer outra organização é a oportunidade que o mundo dos negócios tem para se desenvolver. Isso vale muito mais do que qualquer atividade desenvolvida em uma companhia ou universidade.

Uma das oportunidades importantes que temos no setor social, uma das coisas exclusivas que podemos oferecer, é justamente esta: o fato de ocuparmos um espaço onde qualquer trabalhador que esteja interessado em adquirir conhecimentos possa realmente descobrir quem ele é e aprender a administrar a si próprio.

\*\*\*\*\*

