

A Autogestão e o Gestor Eficaz



A Autogestão e o Gestor Eficaz

PETER F. DRUCKER

sa
sabedoria alternativa
edição

ÍNDICE

Prefácio da edição portuguesa	vii
Prefácio da edição Harvard Business Review Press	ix
A Autogestão	1
Quais os meus pontos fortes?	4
Como é que consigo um melhor desempenho?	10
Quais são os meus valores?	20
Onde é que eu pertenceço?	27
Qual deve ser a minha contribuição?	29
Responsabilidade pelas relações?	33
A segunda parte da sua vida	38
O Gestor Eficaz	49
Conseguir o conhecimento de que necessita	53
Escrever um plano de ação	58
Atue	61
Assumir responsabilidade por comunicar	66
Enfoque nas oportunidades	68
Fazer reuniões produtivas	71
Pense e diga “nós”	76

PREFÁCIO DA EDIÇÃO PORTUGUESA

A autogestão, *uma leitura que pode mudar a sua vida*

Será possível que um livro ou um artigo tenha um impacto real na sua vida? Isso acontece muito raramente. Eu vivi esta experiência depois de ler este artigo de Peter Drucker, *A autogestão*. Deu-me uma ferramenta nova para encarar a minha vida profissional como parte da minha vida pessoal. Como consequência direta, comecei imediatamente a alterar a forma como estava a fazer a triagem das tarefas potenciais na IBM, uma empresa para a qual trabalhava na altura.

Ao levar os seus conselhos a sério, procurei oportunidades que seriam relevantes fora do tempo que passava na IBM. Como acontece muitas vezes na sua escrita, Drucker simplifica tudo com uma fórmula certa: “Existe um pré-requisito para gerir a segunda parte da vida: deve começar antes de entrar nela.”

Este artigo é uma obra de arte e um testemunho da singularidade de Drucker como um pensador sobre a gestão.

Quem seria capaz de apresentar as ideias-chave que podem moldar uma vida com a claridade, o senso comum e o profundo conhecimento da natureza humana, em algumas páginas? E quem seria capaz de o fazer recorrendo a referências históricas como Inácio de Loyola, Dwight Eisenhower, Winston Churchill até Mozart? A pertinência e a atualidade deste artigo também se refletem na sua análise ao impacto profundo que as alterações demográficas podem ter na forma como planeamos as nossas vidas, a organização e os sistemas sociais. Só agora é que os governos e as empresas estão a acordar para estes desafios, e é uma marca de Drucker apontar para os primeiros sinais de um “futuro que já chegou”.

Cada vez que releio este artigo encontro algo importante que não tinha descoberto antes. É um companheiro de vida ao qual recorro de tempos a tempos. Espero que obtenha o mesmo prazer e benefício duradouro desta peça de escrita maravilhosa, um exemplo precioso da sabedoria eterna de Peter Drucker.

Richard Straub – Presidente do Global Peter Drucker Forum.

PREFÁCIO DA EDIÇÃO
HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Peter Drucker é considerado o pai da gestão moderna, o homem que aplicou o pensamento rigoroso à prática de gerir organizações com uma grande dose de humanidade. Dois dos seus artigos mais eternos publicados na *Harvard Business Review*, *A autogestão* e *O gestor eficaz*, são apresentados aqui em conjunto pela primeira vez.

Estes dois clássicos apresentam os dois lados da mesma moeda: em primeiro lugar, como é que se pode “autogerir” para se tornar mais enfocado e produtivo, e, em segundo, como gerir os outros de forma a ajudá-los a libertarem-se de distrações e tarefas desnecessárias.

O primeiro texto é importante na medida em que cada um de nós é cada vez mais responsável pela trajetória das nossas longas carreiras. Os recursos humanos e o desenvolvimento de talento estão muitas vezes ausentes da maioria das nossas vidas, o que significa que cada um de nós é responsável por

gerir o que será certamente um longo e variado percurso profissional. A chave? Cultive uma compreensão profunda de si próprio ao identificar os seus pontos fortes mais valiosos e os seus pontos fracos mais escondidos; articule como aprende e trabalha com os outros e quais são os seus valores mais profundos; e identifique o tipo de ambiente de trabalho no qual pode dar uma grande contribuição.

Só quando age com uma combinação dos seus pontos fortes com a disciplina do autoconhecimento poderá conquistar a verdadeira e duradoura excelência. O texto *A autogestão* sugere as perguntas que precisa de fazer a si próprio para conseguir os conhecimentos essenciais para gerir a sua carreira.

O segundo texto (*O gestor eficaz*) trata de uma necessidade organizacional. Sem conhecer onde é que depende o seu tempo e esforços e como ajuda os outros, não pode esperar gerir com sucesso um negócio ou uma organização sem fins lucrativos. Drucker oferece uma ferramenta que mostra como é que o enfoque numa tarefa é imperativo, e como só você o pode fazer. Os executivos

eficazes seguem as mesmas oito práticas. Perguntam: “O que precisa de ser feito?”; “O que é o melhor para esta empresa?”. Desenvolvem planos de ação. Assumem responsabilidades pelas decisões e pela comunicação. Enfocam-se nas oportunidades e não nos problemas e gerem reuniões produtivas. E finalmente pensam e falam “nós” e não “eu”.

As primeiras duas práticas dão-lhe o conhecimento de que necessita para liderar. As outras quatro ajudam-no a converter este conhecimento em ações eficazes. As duas últimas asseguram que toda a organização se torna responsável e é responsabilizada.

Quer seja a autogerir-se ou a gerir os outros, a sabedoria intemporal de Drucker vai ajudá-lo a descobrir conhecimento e a converter este conhecimento em ações práticas e úteis.

Resumo do artigo e exercício de leitura

Este texto foi publicado na revista *Harvard Business Review*, em março de 1999.

Vivemos numa era de oportunidades sem precedentes: se tem ambições, motivação e inteligência, pode chegar ao topo da profissão que escolheu, independentemente do ponto onde começou. Mas com a oportunidade vem a responsabilidade. Hoje as empresas não estão a gerir as carreiras dos seus trabalhadores do conhecimento. Em vez disso nós temos de ser os nossos próprios CEO (*Chief Executive Officer*).

De forma simples, dependerá de si definir o seu local no mundo do trabalho e saber quando mudar de rumo. Dependerá de si manter-se motivado e produtivo durante a sua vida profissional que pode durar mais de 50 anos.

Para fazer todas estas coisas bem, precisa de cultivar uma profunda compreensão da sua pessoa. Quais são os seus pontos fortes mais valiosos e o seu ponto fraco mais perigoso? Igualmente importante, como é que aprende e trabalha com os outros? Quais são os seus valores profundamente enraizados? E em que tipo de ambiente de trabalho dá a sua melhor contribuição?

A implicação é direta: só quando existe uma combinação dos seus pontos fortes com o autoconhecimento é que pode conquistar excelência verdadeira e duradoura.

Depois de ler este artigo sugerimos o seguinte exercício de reflexão para fazer individualmente ou entre colegas numa empresa:

Como é que eu consigo um melhor desempenho?

- sou leitor ou ouvinte?
- como aprendo?
- trabalho bem em grupo ou sou mais solitário?
- sou decisor ou conselheiro?
- trabalho bem com *stress* ou ambiente estruturado?

A autogestão

Quais são os meus pontos fortes?

Avalie

[A segunda parte da vida]

[Responsabilidade pelas
relações]

[Quais são os meus
valores?]

[Onde pertenço?]

[Qual deve ser a
minha contribuição?]
