

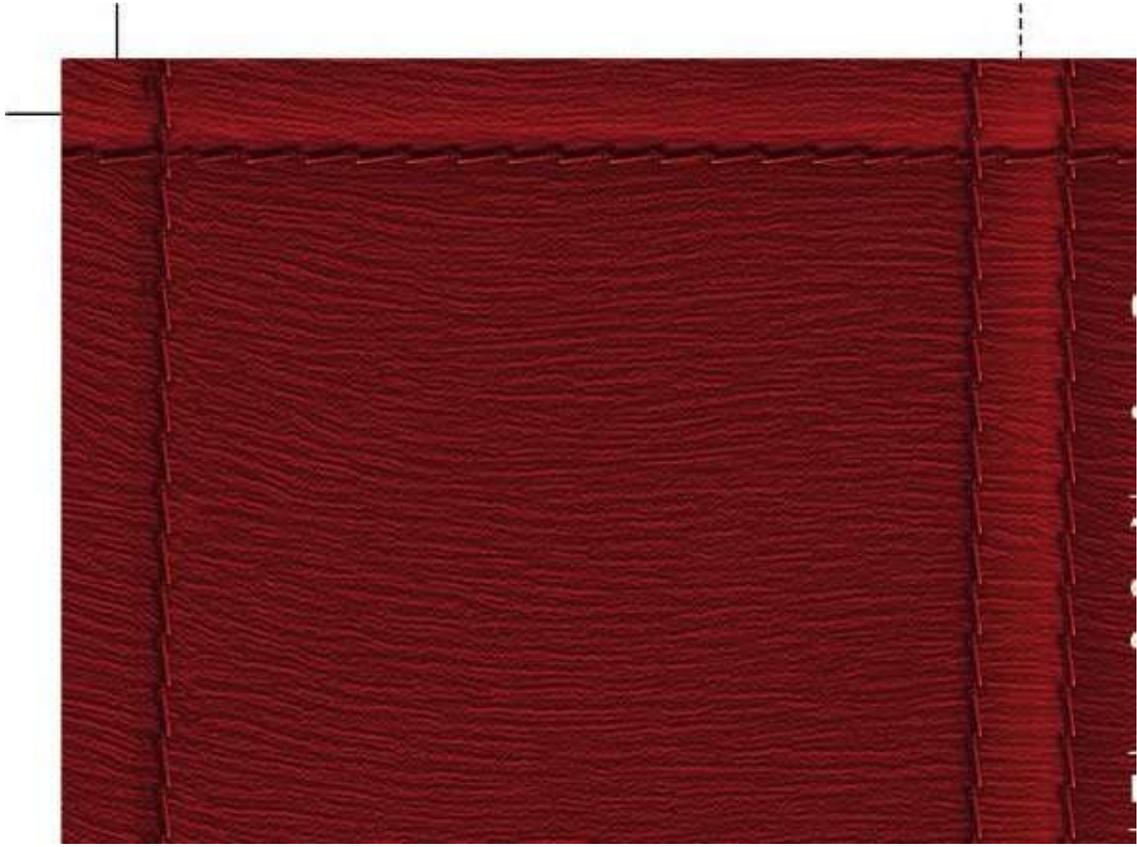
Peter F. Drucker

O Gestor Eficaz

Peter F. Drucker



LTC

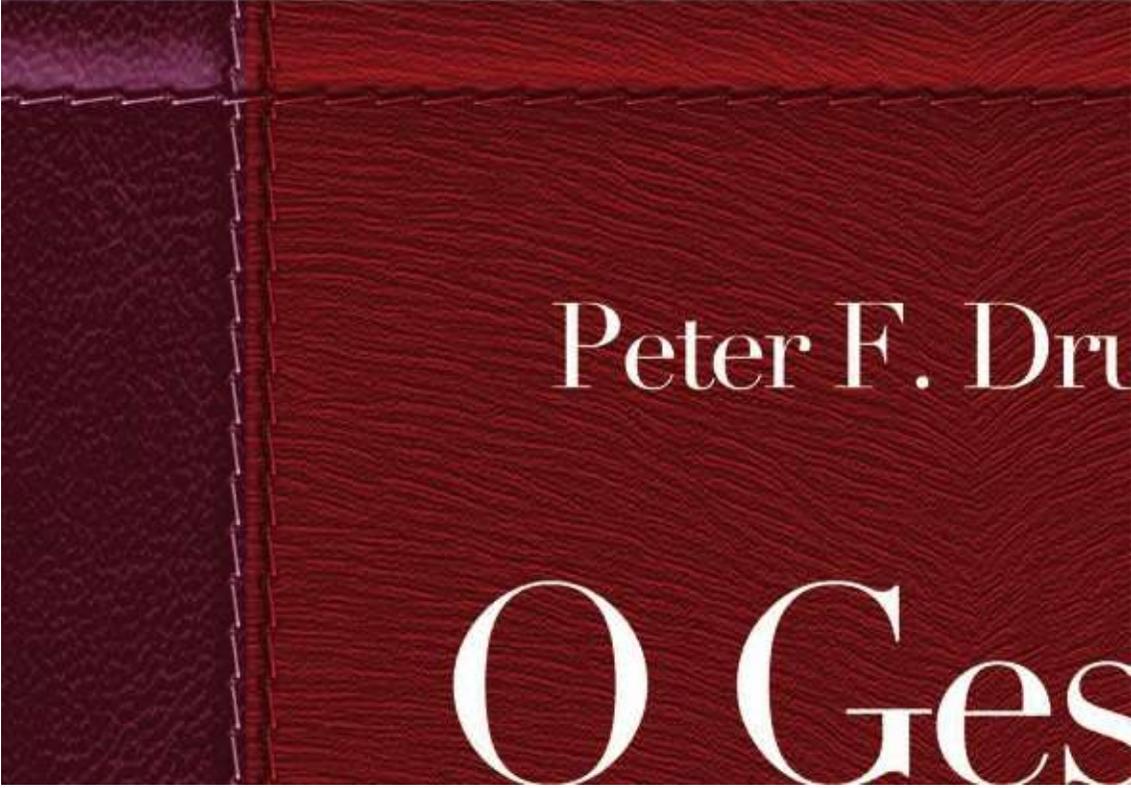


O guia definitivo para a arte de fazer acontecer.

"Estamos convictos de que jamais esta obra foi tão atual e necessária, especialmente em nosso país."

José Salibi Neto e Fernando A. Ribeiro Serra
HSM Educação

Drucker

The image shows a close-up of a book cover with a deep red, textured surface, possibly leather or a similar material. The cover features a vertical crease on the left side, indicating the spine. The text is printed in a white, serif font. The author's name, "Peter F. Dr...", is positioned in the upper right quadrant, and the title, "O Ges...", is located below it, also on the right side. The lighting is even, highlighting the texture of the cover material.

Peter F. Dr...

O Ges...

ucker

stor

Introdução, 1

1 | Eficácia Pode Ser Apre

2 | Ele Conhece o seu Ter

3 | Com que Posso Contr

4 | Como Tornar Produtiv

endida, 15

mpo, 41

tribuir?, 73

va a Força, 93

Um dos
maiores
clássicos da
Administração.

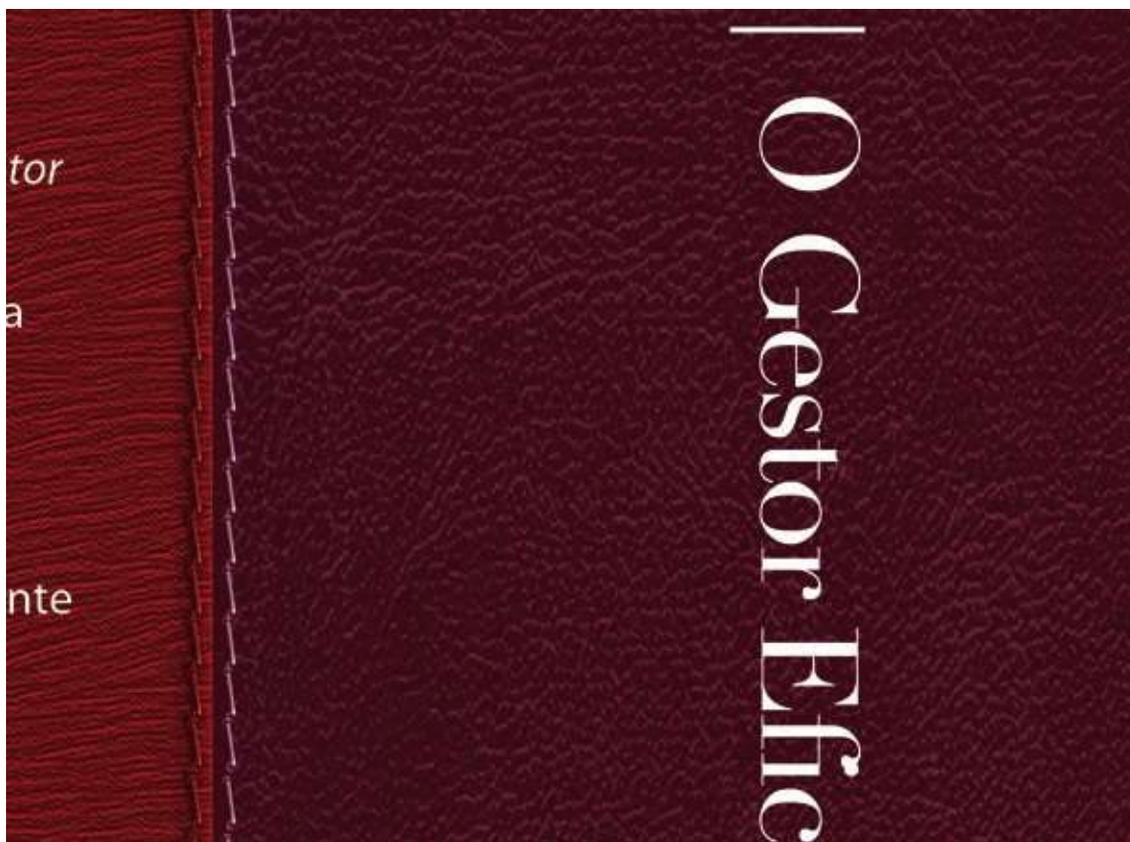
Peter F. Drucker

O Gestor



Peter F. Drucker é considerado o pai da Administração moderna, chamado por muitos de *o guru dos gurus*. *O Gestor Eficaz* – antes intitulado *O Gerente Eficaz* – é uma de suas obras primas e está entre os mais importantes clássicos da literatura da Administração.

Drucker, frasista brilhante, disse certa vez que “há uma enorme quantidade de gestores que se ‘aposentam’ durante seu período de trabalho”; ou seja, não evoluem, ficam parados enquanto o tempo corre cada vez mais célere. *O Gestor Eficaz* não é como um desses gestores; ele não se



Efica

o

az

5 | Primeiro as Primeiras

6 | Elementos da Tomada
Decisão, 141

7 | Decisões Eficazes, 173

Conclusão | A Eficácia De
Aprendida, 197

Índice Alfabético, 207

Coisas, 125

a de

ve Ser

Eficaz

Roberto D'Amico

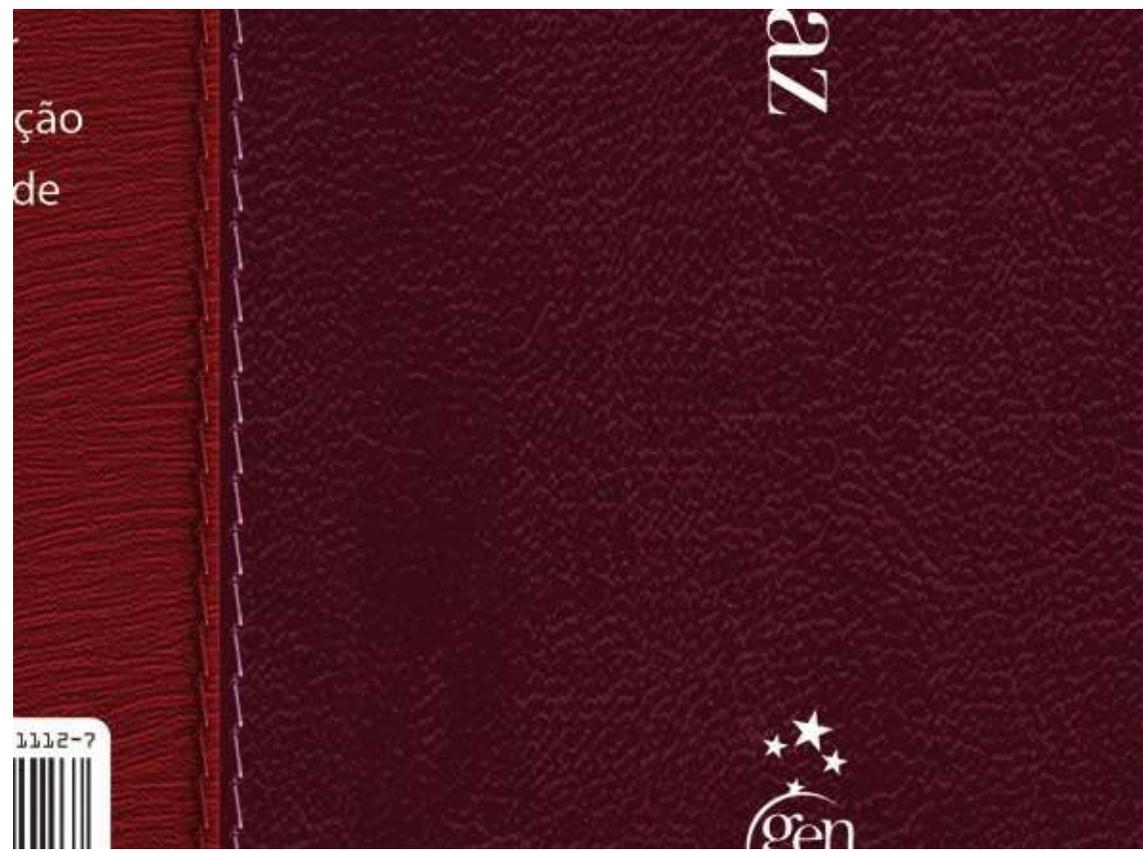
Visite o site de *O Gestor Eficaz*
www.drucker.grupogen.com.br

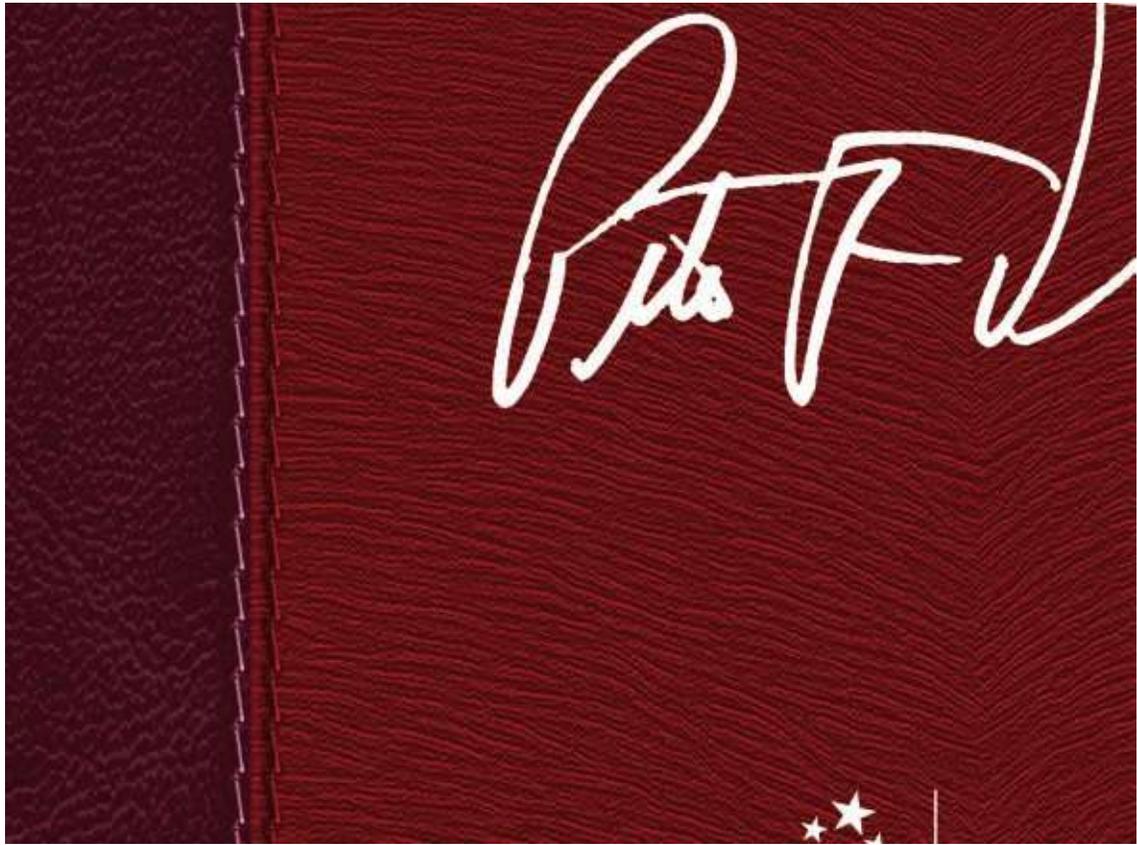


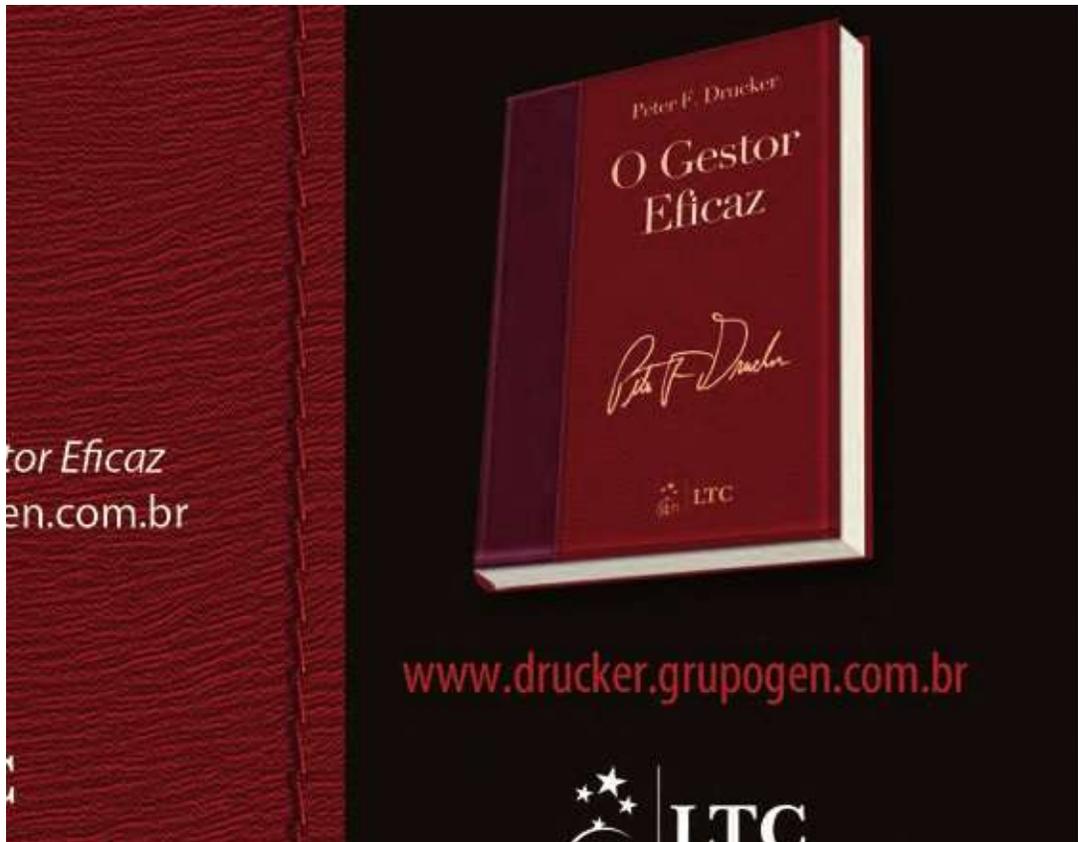
apresentou, permanece atual, e merecia, portanto, ganhar uma edição minuciosamente revisada, atualizada em relação à terminologia, bem como uma nova roupagem, à altura de sua tradição e importância.



ISBN 978-85-216-









Sem título-1 1

07/06/2011 16:01:00



O Gestor

Eficaz

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 1

26/05/2011 10:31:38

O GEN | Grupo Editorial Nacional reúne as editoras Guanabara Koogan, Santos, LTC,

Forense, Método, E.P.U. e Forense Universitária, que publicam nas áreas científica,

técnica e profissional.

Essas empresas, respeitadas no mercado editorial, construíram catálogos inigualá-

veis, com obras que têm sido decisivas na formação acadêmica e no aperfeiçoamen-

to de várias gerações de profissionais e de estudantes de Administração, Direito, Enfermagem, Engenharia, Fisioterapia, Medicina, Odontologia, Educação Física e

muitas outras ciências, tendo se tornado sinônimo de seriedade e respeito.

Nossa missão é prover o melhor conteúdo científico e distribuí-lo de maneira flexí-

vel e conveniente, a preços justos, gerando benefícios e servindo a autores, docentes,

livreiros, funcionários, colaboradores e acionistas.

Nosso comportamento ético incondicional e nossa responsabilidade social e ambiental são reforçados pela natureza educacional de nossa atividade, sem compro-

meter o crescimento contínuo e a rentabilidade do grupo.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 2

26/05/2011 10:31:38

Peter Drucker

O Gestor

Eficaz

Tradução

Jorge Fortes

Revisão técnica

Sandra R. H. Mariano, D. Sc.

Joysi Moraes, D. Sc.

Professoras da

Universidade Federal Fluminense (UFF)

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 3

26/05/2011 10:31:38



A editora empenhou seus melhores

esforços para citar adequadamente e dar o devido crédito a todos os detentores de direitos autorais de qualquer material utilizado neste livro, dispendo-se a possíveis C acertos posteriores caso, inadvertida e involuntariamente, a identificação de algum deles tenha sido omitida.

Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, em quaisquer formas ou

Copyright

por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição pela Internet ou outros), sem permissão, por escrito, da LTC Editora.

Título original: *The Effective Executive*

Traduzido da primeira edição publicada em 1967 por William Heinemann Ltd., Londres, Inglaterra

Copyright © 1966, 1967 by Peter F. Drucker

Direitos exclusivos para a língua portuguesa

Copyright © 1990 by

LTC | Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Uma editora integrante do

GEN | Grupo Editorial Nacional

Travessa do Ouvidor, 11

Rio de Janeiro – RJ – 20040-040

Tels.: (21) 3543-0770 | (11) 5080-0770

Fax: (21) 3543-0896 | (21) 2221-3202

ltc@ltceditora.com.br

www.ltceditora.com.br

Ficha catalográfica

D857g

Drucker, Peter Ferdinand, 1909-2005

O gestor eficaz / Peter F. Drucker ; tradução

de Jorge Fortes ; revisão técnica Sandra R. H.

Mariano, Joysi Moraes. - Rio de Janeiro : LTC,

2011.

238p.

Tradução de: The effective executive

ISBN 978-85-216-1112-7

1. Gerentes. 2. Processo decisório. 3.

Administração de empresas. I. Título.

11-2872.

CDD: 658.403

CDU: 005.53

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 4

26/05/2011 10:31:39



P

Prefácio

à Edição

Americana

Revisada e

Ampliada

QUANDO O FOCO SÃO AS PESSOAS, OS LIVROS DE ADMINISTRAÇÃO DEDI-

CAM-SE A DISCUTIR A GESTÃO DE TERCEIROS. JÁ ESTA OBRA, EM CONTRAPAR-

TIDA, TEM COMO PROPÓSITO A GESTÃO

DE SI MESMO, COM VISTAS À EFICÁCIA.

A IDEIA DE QUE QUALQUER UM PODE,

NECESSARIAMENTE, GERENCIAR OUTRA PESSOA AN UNCA FOI COMPROVADA.

ENTRETANTO, NÃO HÁ DÚVIDA DE QUE *SEMPRE* É POSSÍVEL GERENCIAR

AS MESMO. DE FATO, OS GESTORES QUE NÃO CONSE GUEM PRATICAR

A AUTOGESTÃO E PREPARAR-SE PARA A EFICÁCIA NÃO PODEM ESPERAR

QUE SEUS COLABORADORES SEJAM EFICAZES. AFINAL, *GESTÃO* É, EM

GRANDE PARTE, EXERCIDA POR MEIO DE EXEMPLOS, E OS GESTORES QUE

NÃO OS ABEM COMO SE TORNAREM EFICAZES EM SUAS PRÓPRIAS ATIVIDADES

TORNAM-SE UM MODELO ERRADO.

V

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 5

26/05/2011 10:31:39



O G E S T O R E F i c a z

vi

Para uma pessoa ser razoavelmente eficaz, não é suficiente que ela conte com um bom cabedal de conhecimentos, seja inteligente e trabalhe duro. A eficácia é algo à parte, diferente. Pode não parecer, mas ser eficaz não requer dons especiais. A eficácia que se espera de um gestor significa apenas que ele *execute* algumas ações – e todas bastante simples.

A eficácia é constituída por poucos hábitos e práticas que são apresentados e discutidos neste livro. Estas práticas, contudo, não são inatas. Em 45 anos como consultor, trabalhei com muitos gestores, em diversas organizações de pequeno e grande porte – agências governamentais, sindicatos, hospitais, universidades e serviços comunitários de vários países –, sem jamais encontrar um único que tenha nascido eficaz. Todos os que se mostraram eficazes aprenderam a sê-lo e, sem exceção, tiveram de praticar a eficácia até que ela se tornasse um hábito. A boa notícia é que todos os que trabalharam para se tornar eficazes alcançaram o objetivo. Eficácia, portanto, pode ser aprendida; mais do que isso: *a eficácia tem de ser aprendida.*

Finalmente, os executivos são pagos para serem eficazes – independentemente se são profissionais liberais ou responsáveis pelo desem-

penho de outros em uma grande empresa. Sem efetividade, não há êxito, não importa quantas horas o gestor trabalhe, quão inteligente seja ou quanto conhecimento detenha.

Apesar de não haver dúvidas quanto à importância da eficiência na competitividade, não é tão surpreendente perceber que pouca atenção tem sido conferida à indispensável qualidade de ser eficaz.

Isso pode ser explicado pelo fato de que as organizações – sejam empresas privadas, agências governamentais, sindicatos, hospitais de grande porte ou universidades – representam, relativamente, uma novidade. Há um século, quase ninguém tinha contato direto com as organizações, fosse trabalhando para elas ou prestando-lhes serviços. Portanto, até recentemente, havia pouca razão para que alguém prestasse atenção à eficiência de um gestor ou da empresa na qual ele trabalhava. Na atualidade, porém, a maioria das pessoas espera pas-

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 6

26/05/2011 10:31:39

O G E S T O R E F i c a z

vii

sar toda a vida trabalhando em algum tipo de organização, e algumas sabem que, para isso, precisam ser eficazes.

Em todos os países desenvolvidos, a sociedade tornou-se uma sociedade de organizações. A eficácia da sociedade moderna, bem como sua capacidade de fazer as coisas acontecerem da maneira certa – talvez até mesmo de sobreviver – dependem, progressivamente, da eficácia dos gestores das organizações.

O gestor eficaz está se tornando, rapidamente, um recurso fundamental para a sociedade. Portanto, a prática da gestão eficaz é o principal requisito profissional esperado tanto para os jovens em início de carreira quanto para os que já estão há mais tempo.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 7

26/05/2011 10:31:39





P

Prefácio

à Edição

Original

A PRIMEIRA VEZ EM QUE ME INTERESSEI POR GESTÃO EFICAZ FOI NO

INÍCIO DA SEGUNDA GRANDE GUERRA. ALGUNS DOS HOMENS RECRUTADOS

PARA AS REPARTIÇÕES DO GOVERNO DURANTE A GUERRA, EM WASHINGTON

—, vindos de empregos civis no comércio, em universidades,

ou profissionais liberais — tiveram

sucesso

aparentemente

fácil

como administradores. Outros,

possivelmente não menos capazes ou com experiência semelhante, foram verdadeiros fracassos. Ninguém podia explicar porque

ISSO ACONTECIA. NEM SE SABIA O QUE FAZER PARA
SOLUCIONAR O

PROBLEMA. DESDE ENTÃO, PREOCUPEI-ME COMO
TOMAR O GESTOR

EFICAZ E OBSERVEI OS GESTORES QUE TIVEM OPORTUNIDADE DE

ENCONTRAR, ESPERANDO APRENDER COM ELES O QUE
DEVE SER A ORIGEM

EFICÁCIA EM GERÊNCIA.

ix

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 9

26/05/2011 10:31:41



X

Apenas muitos anos mais tarde, reuni minhas observações. Em 1959 ou 1960, um velho amigo, Thomas D. Morris (então diretor adjunto do orçamento e, desde 1961, um secretário adjunto de defesa altamente eficiente), convidou-me para falar sobre eficiência para um grupo de altos funcionários do governo federal. Aceitei com relutância. O que eu podia dizer sobre o assunto parecia-me óbvio, ou mesmo trivial. Para minha surpresa, contudo, meus comentários aparentemente óbvios foram recebidos pelo auditório de altos chefes como temas recém-descobertos. Até hoje, ainda recebo frequentes pedidos de cópias do texto da conferência.

Desde então, tenho tentado estudar sistematicamente o que os gestores eficientes fazem e que os outros (inclusive eu) não fazem, e o que eles não fazem e que nós tendemos a fazer. Este livro é resultado das minhas observações. O mais importante que tenho a declarar é ter descoberto que a eficiência *pode* ser aprendida – e, também, que *deve* ser aprendida. A eficiência não vem por si mesma; é uma prática que deve ser adquirida. Meu objetivo, a partir deste livro, é apresentar, de modo simples, os elementos dessa prática.

Este livro é a “primeira palavra” no assunto. Pelo menos, não fui

capaz de encontrar, em uma busca literária bastante extensa, nenhuma outra obra sobre gestor eficaz. Contudo, almejo sinceramente que esta não seja a “última palavra”. Precisamos de todo o conhecimento que pudermos obter sobre eficácia em gerência. Disso dependerão as instituições da nossa sociedade – as instituições governamentais, tanto quanto as empresas comerciais, os laboratórios de pesquisa, as grandes universidades, as forças armadas, os hospitais modernos. Dos gestores eficazes depende, portanto, nosso bem-estar individual, quando não seja, em última instância, nossa sobrevivência. Todavia, embora seja possível aprender a ser eficaz, os gestores eficazes estão longe de ser comuns. Minha esperança é que este livro faça que homens capazes em trabalhos de chefe a queiram tornar-se plenamente eficazes.

Peter F. Drucker

Montclair, New Jersey

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 10

26/05/2011 10:31:41

A small, square, light gray image containing a handwritten signature in dark ink. The signature is cursive and appears to read 'Drucker'.



P

Prefácio

à Edição

Brasileira

A ESTREITA E CARINHOSA RELAÇÃO DE PETER DRUCKER COM

A HSM VEM DE LONGA DATA: COMEÇOU EM 1991 E PERDURA

ATÉ HOJE, MESMO APÓS SEIS ANOS DE SEU FALECIMENTO.

É MUITO SIGNIFICATIVO PARA NÓS –

EM ESPECIAL PARA JOSÉ SALIB NETO

– QUE A ÚLTIMA APARIÇÃO PÚBLICA

DE PETER DRUCKER TENHA OCORRIDO EM UM EVENTO

HSM, NOS EUA. SEMPRE QUE ASSISTIMOS AO FILME DAQUELE

ENCONTRO NOS EMOCIONAMOS. PETER CHEGOU E

MC ADEIRADE

RODAS, POSTOU-SEAOLADODEJACKWELCHEFEZM
UITOS

ELOGIOS À HSMEASALIBI; PARANOSSATRISTEZA, D
RUCKER

PARTIUPOUCOSMESESDEPOIS.

xi

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 11

26/05/2011 10:31:41



O G E S T O R E F i c a z

xii

Aquele seminário tornou-se um símbolo do significado de Peter Ferdinand Drucker para a HSM. No prefácio à edição brasileira do livro *O Gerente Efi caz em Ação*, que será republicado em breve como *O Gestor Efi caz em Ação*, Salibi comenta que Drucker jamais deixa de surpreendê-lo – no caso desse livro, publicado um ano após sua morte, ele ressurgiu nas páginas como uma fênix.

Nossa admiração por Drucker vai muito além da questão pessoal. Para nós, no âmbito da ciência da Administração, não há um pensador tão especial como ele nem teorias que se comparem às suas ideias imortais. Criticado por pouquíssimos e idolatrado por muitos, ele continua vivo em seus quase 40 livros, e muitos de seus conceitos e previsões são reforçados e confi rmados nos de outros autores e acadêmicos. Na HSM Educação, por meio da parceria com o Drucker Institute, utilizamos o Drucker Curriculum – que é fortemente infl uenciado por *O Gerente Efi caz*, agora denominado *O Gestor Efi caz* – como uma das bases para nossos professores e nossos cursos de educação executiva.

Estamos convictos de que jamais esta obra foi tão atual e necessária, especialmente em nosso país. Para ter êxito no desafio de ser o

país do futuro, o Brasil precisa de mais líderes, de melhores gestores e de mais reflexão sobre soluções eficazes para as organizações.

Drucker era entusiasta e consultor voluntário de organizações sem fins lucrativos. Ele dizia, sempre, que a pessoa que mais admirava na área dos negócios era Frances Hesselbein, gestora de uma dessas organizações. Há algo mais atual que dirigir organizações complexas, colaborativas, com parcerias e trabalho em rede? Existe pensamento mais contemporâneo que compreender que gerenciar com base em visões e objetivos significa buscar alcançá-los *com* pessoas e *por intermédio* delas?

O Gestor Eficaz ensina que a eficácia pode ser aprendida, e o faz com a simplicidade que apenas pessoas como Drucker têm: tudo nos é ensinado em cinco aspectos elementares, que muitas vezes são esquecidos:

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 12

26/05/2011 10:31:41

O G E S T O R E F i c a z

xiii

- gestores eficazes definem como usar e como não usar seu tempo
- gestores eficazes escolhem sua contribuição efetiva para a organização e estimulam seus colaboradores a fazer o mesmo
- gestores eficazes designam atividades para seus colaboradores com base em seus pontos fortes
- gestores eficazes estabelecem prioridades de longo prazo
- gestores eficazes levam em conta diversos pontos de vista e realizam escolhas com base nessas opiniões.

Drucker está vivo e mais presente do que nunca! A louvável iniciativa do GEN | Grupo Editorial Nacional – por intermédio de Aluisio Affonso, um dos seus editores – de publicar esta bela reedição revista e atualizada de *O Gestor Eficaz* é muito oportuna. Neste ano, 2011, Doris Drucker completa cem anos de idade, mais ativa que nunca, trabalhando, junto com o Drucker Institute, para perpetuar a obra de seu marido. É uma honra, portanto, poder escrever algumas linhas sobre um texto tão significativo para a gestão das organizações e para nós da HSM Educação.

José Salibi Neto e Fernando A. Ribeiro Serra

HSM Educação

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 13

26/05/2011 10:31:41



S Sumário

introdução, 1

COMO OBTER OS DADOS

NECESSÁRIOS, 2

COMO ESCREVER UM PLANO DE AÇÃO, 5

AÇÃO, 6

COMO TORNAR PRODUTIVAS

AS REUNIÕES, 11

PENSE E DIGA “NÓS”, 13

1 Eficácia Pode Ser

aprendida, 15

POR QUE PRECISAMOS DE

GESTORES EFICAZES, 16

QUEM É O GESTOR?, 20

REALIDADES DO GESTOR, 25

A PROMESSA DA EFICÁCIA, 34

A EFICÁCIA PODE SER APRENDIDA?, 37

XV

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 15

26/05/2011 10:31:43



xvi

2 Ele conhece o seu Tempo, 41

AS DEMANDAS DO TEMPO DO GESTOR, 44

DIAGNÓSTICO DO TEMPO, 52

CORTAR AS CAUSAS DE PERDA DE TEMPO, 59

CONSOLIDAÇÃO DO TEMPO DISCRICIONÁRIO, 66

3 com que Posso contribuir?, 73

O PRÓPRIO APRISIONAMENTO DO GESTOR, 75

COMO TORNAR EFICAZ O ESPECIALISTA, 82

AS RELAÇÕES HUMANAS CORRETAS, 85

A REUNIÃO EFICAZ, 91

4 como Tornar Produtiva a Força, 93

COMO ORGANIZAR PARA FORTALECER, 94

COMO É QUE ADMINISTRO MEU CHEFE?, 116

TORNAR A SI MESMO EFICAZ, 119

5 Primeiro as Primeiras coisas, 125

ESQUECER O PASSADO, 129

PRIORIDADES E POSTERIORIDADES, 134

6 Elementos da Tomada de Decisão, 141

DOIS CASOS ACERCA DE TOMADA DE DECISÃO, 142

OS ELEMENTOS DO PROCESSO PARA DECISÃO, 151

7 Decisões Eficazes, 173

A TOMADA DE DECISÃO E O COMPUTADOR, 189

conclusão: a Eficácia Deve Ser aprendida, 197

índice alfabético, 207

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-00.indd 16

26/05/2011 10:31:43



I Introdução JJComo oBter os dados

neCessÁrios, 2

J

J Como esCrever um plano de ação, 5

J

J ação, 6

J

J Como tornar produtivas

as reuniões, 11

J

J pense e diga “nós”, 13

O QUE TORNA EFICAZ UM GESTOR? UM GESTOR EFICAZ NÃO

PRECISA SER UM LÍDER NO SENTIDO QUE ESTE TERMO
O COSTUMAVA SER

EMPREGADO. HARRY TRUMAN NÃO

TINHANENHUM CARISMA, MAS FOI

UM DOS CEOMAS EFICAZES DA

HISTÓRIA DO SEU. DAME SEMANEIRA, ALGUNS DOS
MELHORES

CEO COM QUE TRABALHEI DURANTE MINHA CARREIRA DE
CONSULTOR

(65 ANOS!) NÃO ERAM ESTEREÓTIPOS DE LÍDERES. ESSES
EXECUTIVOS

APRESENTAVAM DIFERENÇAS INCRÍVEIS DE PERS
ONALIDADES, ATITUDES, VALORES, PONTOS FORT
E PONTOS FRACOS. ELES VARIAVAM DE

EXTROVERTIDOS A EXTREMAMENTE INTROVERTI
DOS, DE DESCONTRAÍDOS

ACONTROLADORES, DEGENEROSOSAMESQUINHO
S.

1

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 1

25/05/2011 08:28:51



O G E S T O R E f i c a z

2

Eles eram eficazes porque seguiam as mesmas oito práticas (ou habilidades):

- Eles perguntavam: “O que precisa ser feito?”
- Eles perguntavam: “O que é correto para a empresa?”
- Eles elaboravam planos de ação
- Eles se responsabilizavam por suas decisões
- Eles se responsabilizavam pela comunicação
- Eles se concentravam nas oportunidades, e não nos problemas
- Eles conduziam reuniões produtivas
- Eles pensavam e diziam “nós” em vez de “eu”.

As duas primeiras práticas obtinham os dados de que eles precisavam, enquanto as quatro práticas seguintes convertiam esse conhecimento em ação efetiva. As duas últimas práticas garantiam que todos na empresa se sentissem responsáveis e comprometidos.

J

J Como obter os dados necessários

A primeira prática consiste em perguntar o que precisa ser realizado. Observe que a primeira pergunta não é o que desejo fazer. O questionamento do que precisa ser feito e levar muito a sério a res-

posta é crucial para o gerenciamento bem-sucedido.

Quando Truman se tornou presidente, em 1945, ele sabia exatamente o que desejava fazer: completar as reformas econômicas e sociais do projeto New Deal do presidente Roosevelt, que tinham sido postergadas pela Segunda Guerra Mundial. Todavia, ele percebeu que a verdadeira necessidade do país consistia em criar boas relações internacionais. Ele organizou seus horários de modo que seu dia de trabalho começava com aulas sobre política externa ministradas por secretários de estado e defesa. Truman se tornou o presidente dos Estados Unidos mais eficaz em política externa. Ele conteve o avanço do comunismo na Europa e na Ásia e, graças ao Plano Marshall, deflagrou 50 anos de crescimento econômico em todo o planeta.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 2

25/05/2011 08:28:52

O G E S T O R E f i c a z

3

Da mesma maneira, Jack Welch percebeu, ao assumir o comando da General Electric, que o que precisava ser feito não era a expansão para outros países que ele desejava empreender; o mais importante era a eliminação de negócios da GE que, embora lucrativos, não eram prioridades.

A resposta à pergunta: “O que precisa ser feito?” quase sempre implica em mais de uma tarefa urgente. Não obstante, os gestores eficazes conseguem se concentrar em uma tarefa se isso for verdadeiramente necessário. Se eles pertencerem àquela minoria que consegue desempenhar bem duas tarefas, eles o fazem. Nunca encontrei um gestor que conseguisse se manter eficaz durante o desempenho de mais de duas tarefas por vez. Assim sendo, após se perguntar o que precisa ser feito, o gestor eficaz estabelece prioridades e se atém a elas. Para um CEO, a tarefa prioritária pode implicar em redefinir a missão da companhia. Para um gestor de uma filial, a tarefa prioritária poderia ser a redefinição da relação com a sede. Outras tarefas – não importa quão importantes ou atrativas – são adiadas. Após realizar a tarefa prioritária inicial, o gestor reajusta as prioridades em vez de passar para a segunda meta da lista original. Ele se pergunta: “O

que precisa ser feito agora?”. Este questionamento geralmente resulta em prioridades totalmente diferentes.

Mencionando mais uma vez o CEO norte-americano mais famoso: a cada cinco anos, Jack Welch, segundo sua autobiografia, perguntava-se: “O que precisa ser feito *agora*?”. E, a cada vez, ele descobria uma prioridade nova e diferente.

Welch também abordava outra questão antes de tomar a decisão de em que concentrar seus esforços nos cinco anos seguintes. Ele se questionava sobre quais das duas a três tarefas no topo de sua lista ele estava mais capacitado a desempenhar. Em seguida, ele se concentrava nessa tarefa, e as outras ele delegava. Os executivos eficazes tentam focalizar naquilo que fazem melhor. Ele sabia que as empresas apresentavam seu melhor desempenho se seus gestores focalizavam sua atuação naquilo que faziam melhor.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 3

25/05/2011 08:28:52





Drucker



OGESTOREficaz

4

A segunda prática dos gestores eficientes – tão importante quanto à primeira – consiste em: “O que é correto para a empresa?”. Eles não se questionam sobre o que é melhor para os proprietários, para a cotação das ações, para os empregados ou para os executivos.

Obviamente, eles sabem que os acionistas, os empregados e os executivos são importantes para a tomada de decisões, ou pelo menos para concordar com as mesmas. Os gestores eficientes também sabem que o retorno monetário é importante não apenas para os acionistas, mas também para a empresa. Todavia, os gestores eficientes têm a consciência de que, se a decisão não for, em última instância, coerente com a filosofia da empresa, ela não será boa para as partes interessadas.

Esta segunda prática é especialmente importante para os gestores que atuam em empresas familiares – a maioria das atividades comerciais em todos os países –, sobretudo quando eles precisam tomar decisões. Nas empresas familiares bem-sucedidas, um parente só é promovido se for comprovadamente superior a todos os não parentes que se encontram no mesmo nível operacional. Na DuPont, por exemplo, todos os gestores (com exceção do *controller* financeiro

e do setor jurídico) eram parentes quando o cunho da empresa era familiar. Todos os descendentes do sexo masculino dos fundadores eram admitidos na empresa. Depois, o familiar era promovido se um painel constituído basicamente por gestores que não fossem parentes julgasse que ele (ou ela) apresentava capacidade e desempenho superior a dos empregados do mesmo nível. A mesma regra foi aplicada por um século na empresa familiar britânica, extremamente bem-sucedida, J. Lyons & Company (que atualmente faz parte de um conglomerado importante) quando dominava as indústrias hoteleiras e de alimentos.

O fato de se questionar a respeito do que é melhor para a empresa não garante que a decisão correta será tomada. Mesmo o executivo mais brilhante é um ser humano e propenso a erros e preconceitos.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 4

25/05/2011 08:28:52

O G E S T O R E f i c a z

5

JJ Como esCrever um plano de ação

Os executivos adoram trabalhar. O conhecimento é inútil para os profissionais, mesmo que possa ser transformado em ação. Antes de tudo, é necessário um plano de ação. O gestor precisa pensar nos resultados desejados, nas prováveis restrições, nas futuras revisões, nos pontos de controle e nas implicações de como ele administrará seu tempo.

Em primeiro lugar, o gestor define os resultados desejados, ou seja, “Quais contribuições a empresa espera de mim durante os próximos 18 a 24 meses? Estou empenhado em alcançar quais resultados? Quais são os prazos?”. Em seguida, ele deve levar em conta as restrições: “Este curso de ação é ético? É aceitável dentro da empresa? É legal? É compatível com a missão, os valores e a política da empresa?”.

Respostas positivas não garantem que a ação será eficaz, mas a violação dessas ressalvas tornará o plano errado e ineficaz.

O plano de ação é uma declaração de intenções em vez de um compromisso. O plano de ação não deve, em hipótese alguma, ser transformado em uma camisa de força. O mesmo se aplica a cada fracasso e as modificações no ambiente de negócios, no mercado e,

sobretudo, nas pessoas da empresa. Todas essas alterações devem levar a revisão do plano de ação. Flexibilidade é essencial.

Além disso, é preciso criar pontos de controle dos resultados em comparação com as expectativas. Os gestores eficazes geralmente criam dois pontos de controle em seus planos de ação. O primeiro é aproximadamente aos nove meses, ou seja, no ponto médio da duração do plano. O segundo ponto é ao final, perto do término do plano, antes de traçar o próximo plano de ação.

Por fim, o plano de ação precisa se tornar a base do gerenciamento do tempo do gestor. O tempo é o recurso mais precioso e escasso do gestor, e as organizações – sejam elas agências governamentais, empresas ou organizações sem fins lucrativos – são notórias

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 5

25/05/2011 08:28:52



Drucker



OGESTOREficaz

6

desperdiçadoras de tempo. O plano de ação será inútil a menos que contemple como o gestor despenderá seu tempo.

Napoleão dizia que nenhuma batalha bem-sucedida tinha seguido um plano preestabelecido; ainda assim, ele planejava todas as suas batalhas, muito mais detalhadamente do que qualquer outro general. Sem um plano de ação, o gestor se torna refém dos acontecimentos; e, sem pontos de controle, que permitem a reavaliação dos eventos, o gestor não tem como saber quais são os eventos importantes e quais são apenas um “ruído”.

J

J ação

Quando os gestores traduzem o plano em ação, precisam dar atenção, sobretudo, à tomada de decisão, à comunicação, às oportunidades (em oposição aos problemas) e às reuniões. Tratarei de cada um desses elementos por vez.

assuma a responsabilidade por suas decisões

A decisão não terá sido tomada até que as pessoas conheçam:

- o nome da pessoa responsável pela ação
- o prazo

■ os nomes das pessoas que serão afetadas pela decisão e que, portanto, precisam conhecer, compreender e aprovar (ou pelo menos não se opor veementemente)

■ os nomes das pessoas que precisam ser informadas sobre a decisão, mesmo se não forem diretamente afetadas por ela.

Uma quantidade extraordinária de decisões organizacionais apresenta problemas porque essas bases não foram levadas em conta.

Um dos meus clientes, há 30 anos, perdeu sua posição de liderança no mercado japonês porque a empresa, depois de decidir entrar em uma *joint venture* com um novo parceiro japonês, nunca especificou

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 6

25/05/2011 08:28:52

O G E S T O R E f i c a z

7

quem era responsável pela comunicação de que o parceiro definia suas especificações no sistema decimal (metros e quilogramas) em vez de pés e libras, e ninguém repassou essa informação.

É tão importante revisar periodicamente as decisões – nos momentos já mencionados – quanto a tomada das mesmas pela primeira vez. Desta maneira, uma decisão ruim pode ser corrigida antes que cause danos reais. Essas revisões podem abordar desde os resultados até as bases dessas decisões.

Essa revisão é especialmente importante para as mais cruciais e difíceis de todas as decisões, ou seja, a contratação ou a promoção de pessoas. Os estudos mostram que apenas um terço dessas decisões é bem-sucedido. Um terço não é nem um sucesso flagrante nem um fracasso estrondoso. E um terço consiste em fracassos, pura e simplesmente. Os gestores eficazes conhecem esses dados e verificam (seis a nove meses depois) os resultados das decisões de sua equipe. Se descobrirem que uma decisão não apresentou os resultados desejados, eles não concluem que a pessoa não fez o que devia. Eles concluem que cometeram um erro. Em uma empresa bem administrada, existe a compreensão de que as pessoas que fracassam em

uma nova função, sobretudo depois de uma promoção, podem não ser culpadas disso.

Os gestores também devem a organização e aos seus colegas de trabalho a não tolerância de pessoas ineficazes em posições importantes. Às vezes, não é culpa do funcionário o fato dele não apresentar o desempenho esperado, mas, ainda assim, ele precisa ser retirado da posição que ocupa. O funcionário deve receber a oportunidade de retornar à posição e ao salário com que contava anteriormente. Essa opção raramente é escolhida. Esses funcionários, como regra geral, costumam se despedir voluntariamente, pelo menos nas empresas norte-americanas. Todavia, a mera existência dessa opção pode exercer um efeito poderoso, encorajando as pessoas a deixarem empregos confortáveis e seguros para assumirem riscos em

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 7

25/05/2011 08:28:52



Drucker



OGESTOREficaz

8

novas colocações. O desempenho da empresa depende do desejo dos funcionários de correr esses riscos.

Uma revisão sistemática das decisões também é importante para o autodesenvolvimento. A verificação dos resultados de uma decisão em relação às expectativas mostra aos gestores quais são seus pontos fortes, em que precisam melhorar e em que área não têm informações ou conhecimento. Além disso, revela tendenciosidades (vieses). Muitas e muitas vezes, a revisão revela que as decisões não apresentaram os resultados esperados porque o gestor não escolheu as pessoas certas para realizar o trabalho. A alocação das melhores pessoas para as posições corretas é uma tarefa crucial e difícil, que muitos gestores negligenciam, em parte porque as melhores pessoas da equipe já têm muitas atribuições. A revisão sistemática das decisões também revela os pontos fracos dos gestores, principalmente nas áreas nas quais não são competentes. Nessas áreas, os gestores inteligentes não tomam decisões nem ações; eles delegam. Todos os gestores apresentam esta limitação. Não existe um gestor que seja formidável em todas as áreas.

A maioria das tomadas de decisão parte do pressuposto que ape-

nas os gestores seniores tomam decisões ou que apenas as decisões dos gestores seniores são importantes. Este é um erro perigoso. As decisões são tomadas em todos os níveis da empresa, começando com cada colaborador e com os supervisores da linha de frente. Essas decisões aparentemente de nível inferior são extremamente importantes em uma organização com base em conhecimento. As pessoas que lidam com conhecimento precisam, *a priori*, conhecer mais suas áreas de especialização, por exemplo, contabilidade tributária, do que outros funcionários, e suas decisões provavelmente exercerão um impacto em toda a companhia. A tomada de boas decisões é uma habilidade crucial em todos os níveis e precisa ser ensinada explicitamente a todos em organizações com base em conhecimento.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 8

25/05/2011 08:28:52

O G E S T O R E f i c a z

9

assuma a responsabilidade pela comunicação

Os gestores eficazes se asseguram de que seus planos de ação e suas necessidades de informação sejam compreendidos. Isso significa, especificamente, que eles compartilham seus planos e pedem comentários de seus colegas – superiores, subordinados e gestores do mesmo nível. Ao mesmo tempo, eles permitem que as pessoas tenham acesso apenas às informações necessárias ao desempenho de suas tarefas. O fluxo de informação do subordinado para o chefe é o que costuma chamar mais a atenção, mas os gestores precisam dar igual atenção às demandas de informação dos seus pares e de seus superiores.

Graças à obra clássica de Chester Barnard *The Functions of the Executive* (1938), todos sabemos que as organizações se mantêm coesas graças à informação, e não à posse ou ao comando. Ainda assim, um grande número de gestores se comporta como se a informação e seu fluxo fossem responsabilidade do especialista em informação; por exemplo, o contador. Como consequência disso, eles obtêm um volume enorme de dados dos quais não precisam nem conseguem usar e pouca informação necessária. A melhor maneira

de lidar com esse problema é identificar a informação necessária, solicitá-la e insistir até consegui-la.

como manter o foco nas oportunidades

Bons gestores mantêm seu foco nas oportunidades, e não nos problemas. Obviamente, é necessário solucionar os problemas, eles não devem ser “varridos para debaixo do tapete”. A resolução dos problemas, embora fundamental, não produz resultados. A exploração das oportunidades produz resultados.

Acima de tudo, os gestores eficazes abordam a mudança como uma oportunidade, e não como uma ameaça. Eles encaram sistematicamente as mudanças, tanto as internas como as externas à corporação, e se perguntam: “Como podemos explorar essa mudança e torná-la

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-0i.indd 9

25/05/2011 08:28:52





1 Eficácia JJpoR QUe pRecisaMos de

Pode Ser

gestoRes eficaZes, 16

J

J QUeM É o gestoR?, 20

Aprendida

J

J Realidades do gestoR, 25

J

J a pRoMessa da eficácia, 34

J

J a eficácia pode seR apRendida?, 37

S ER EFICAZ É A FUNÇÃO DO GESTOR. OS TERMOS *EFETIVO* E

EXECUTIVOS SÃO QUASE SINÔNIMOS. NÃO IMPORTA
SE O GESTOR TRABALHA EM UMA EMPRESA, UM HOSP
ITAL,

UM A REPARTIÇÃO DO GOVERNO, UM

SINDICATO, UMA UNIVERSIDADE OU

NAS FORÇAS ARMADAS; O QUE SE ESPERA É QUE O GE
STOR FAÇA AS

COISAS CERTAS ACONTECEREM. EM OUTRAS PALAV
RAS, ESPERA-SE QUE

ELE SEJA EFICAZ.

15

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 15

25/05/2011 08:35:35



Drucker



O G E S T O R E f i c a z

16

É notória, porém, a ausência de homens de grande eficiência nos cargos de gerência. Grande inteligência é muito comum entre os gestores. A imaginação está longe de ser rara. O nível de conhecimentos tende a ser alto. Mas parece que há pouca correlação entre a eficiência de uma pessoa e sua inteligência, sua imaginação e seu conhecimento. Homens brilhantes são, muitas vezes, notavelmente ineficazes; não conseguem entender que ter um *insight* inspirador não é, por si só, garantia de alcance de resultados. Não aprenderam que o *insight* só se torna resultado efetivo com trabalho duro e sistemático. Inversamente, em todas as organizações existem pessoas metódicas que trabalham muito e alcançam resultados. Enquanto alguns se movimentam com o frenesi e a agitação, que muitas vezes podem ser confundidos com criatividade, os metódicos, passo a passo, atingem os resultados, como na fábula do coelho e da tartaruga.

Inteligência, imaginação e conhecimento são recursos essenciais, mas somente a eficiência pode convertê-los em resultados. Por si, esses atributos apenas estabelecem um limite para o que se pode atingir.

J poR QUe pRecisaMos de gestoRes eficaZes

Tudo isso parece óbvio. Por que, então, tem sido dada tão pouca atenção à eficiência, em uma época em que existem inúmeros livros e artigos sobre cada aspecto das funções do gestor?

Uma explicação para essa negligência é que a eficiência é uma tecnologia específica de quem trabalha com o conhecimento dentro da organização. Até recentemente, trabalhadores com essas características eram raros.

Para o trabalho manual, precisamos apenas de eficiência; ou seja, capacidade para fazer as coisas de modo correto, em vez da capacidade de fazer com que as coisas corretas sejam feitas. O trabalhador manual pode ser sempre julgado em termos de quantidade e qualidade de sua produção, a qual pode ser definida precisamente,

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 16

25/05/2011 08:35:35

O G E S T O R E f i c a z

17

tal como um par de sapatos. Nos últimos cem anos, aprendemos a medir a eficiência e a definir a qualidade do trabalho manual – até o ponto de sermos capazes de multiplicar a produtividade de cada trabalhador.

Antigamente, o trabalhador manual – fosse operador de máquina ou da linha de frente – predominava em todas as organizações.

Poucas pessoas eficazes eram necessárias: somente os que se situavam no topo davam ordens para os outros. Eram uma fração tão pequena da população de trabalhadores que, certo ou errado, acreditávamos na sua eficácia. Podíamos depender do surgimento de “predestinados”, os poucos, em qualquer área de esforço humano, que, de algum modo, sabem aquilo que o restante tem de aprender com sacrifício.

J

Isso era verdadeiro não somente nos negócios, como no Exército.

É difícil de imaginar, hoje, que o “governo”, durante a Guerra Civil Americana, há mais de um século, significava apenas um punhado de pessoas. O Ministro da Guerra de Lincoln tinha menos de cinquenta subordinados civis, não sendo a maio-

ria deles “gestores” ou planejadores, mas, sim, executores de ordens. Todo o governo americano, em Washington, no tempo de Theodore Roosevelt, ou seja, em torno de 1900, poderia ser confortavelmente instalado em qualquer um dos atuais edifícios governamentais da capital americana.

O hospital, antigamente, não conhecia nenhum dos “profissionais da saúde”, os técnicos de raios X e de laboratório, os cientistas e terapeutas, os assistentes sociais etc., dos quais se empregam, agora, cerca de 250 para cada 100 pacientes. Além de algumas enfermeiras, havia apenas alguns faxineiros, cozinheiras e arrumadeiras. O médico era o trabalhador intelectual, e a enfermeira, sua assistente.

Em outras palavras, até recentemente, o principal problema da organização era a eficiência do trabalhador manual que fazia aquilo que lhe diziam para fazer. Os trabalhadores dotados de conhecimentos não predominavam na organização.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 17

25/05/2011 08:35:35

[Faint handwritten signature]

[Faint handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

OGESTOREficaz

18

Na realidade, apenas uma pequena fração desses trabalhadores de antigamente fazia parte de uma organização. A maioria deles trabalhava isoladamente como profissionais, tendo, no máximo, um escriturário como auxiliar. Sua eficiência, ou a ausência dela, era problema só deles e só eles afetava.

Hoje, porém, a grande organização dotada de conhecimentos é a realidade central. A sociedade moderna é uma sociedade de grandes instituições organizadas. Em cada uma delas, inclusive nas forças armadas, o centro de gravidade deslocou-se para o trabalhador do conhecimento, o homem que exercita o intelecto, mais do que a força de seus músculos ou a habilidade das mãos. Cada vez mais, a maioria das pessoas treinadas para usar os conhecimentos, a teoria e os conceitos, mais do que a força física ou a habilidade manual, trabalha em uma organização e é eficaz apenas enquanto pode apresentar alguma contribuição para a organização.

Agora não podemos mais supor apenas a existência de eficiência.

Temos de considerá-la seriamente.

O rigoroso sistema de medidas e testes que organizamos para o

trabalho manual – da engenharia industrial ao controle de qualidade – não é aplicável ao trabalho intelectual. Há poucas coisas piores, e menos produtivas, que um departamento de engenharia que produz, com eficiência, projetos maravilhosos para o produto errado. Trabalhar nas coisas *certas* é que torna o trabalho intelectual eficaz. Isso não se consegue medir com nenhum dos padrões estabelecidos para o trabalho manual.

O trabalhador que tem conhecimentos não pode ser supervisionado de perto ou em detalhe. É bastante auxiliado, mas também é preciso que ele se oriente para a execução e a contribuição, isto é, para a eficácia.

J Uma *charge* publicada na revista *The New Yorker*, há algum tempo, mostrava um escritório em cuja porta havia uma inscri-

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 18

25/05/2011 08:35:35

O G E S T O R E f i c a z

19

ção: “Chas Smith, Gestor-geral de Vendas, Companhia de Sabão Ajax”. Nas paredes não se via nada além de um grande cartaz no qual se lia: “PENSE”. Smith, em seu escritório, mantinha os pés cruzados em cima da mesa e lançava círculos de fumaça para o ar. Dois homens mais velhos passavam na frente da sala e diziam um para o outro: “Mas como podemos ter certeza de que o Smith está pensando sobre sabão?”.

Na verdade, ninguém pode estar certo sobre o que o trabalhador do conhecimento pensa – contudo, pensar é seu trabalho específico, é o que ele “faz”.

A motivação deste trabalhador depende de ser ele eficaz, de ser capaz de realizar. Se faltar a eficácia em seu trabalho, seu empenho na função e sua contribuição, em breve, desaparecerão, e ele se tornará um trabalhador que apenas cumpre horário, acompanhando o movimento das 9 h às 17 h.

J Essas observações acerca da motivação aparecem em todos os estudos, especialmente em três trabalhos empíricos: Frederick Herzberg (com B. Mauser e B. Snyderman), *The Motivation to Work* (New York, Wiley, 1959); David C. McClellan, *The*

Achieving Society (Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961); e Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland, World, 1966).

Ele não produz algo que é eficaz por si mesmo. Não faz um produto físico – uma vala, um par de sapatos, parte de uma máquina –, mas produz conhecimento, ideias, informação. Tais “produtos”, em si mesmos, são inúteis. Alguém, outro com os mesmos dotes, tem de usá-los como elementos e convertê-los em sua própria produção, antes que se tornem uma realidade. A maior sabedoria, não transformada em ação ou atuação, é um dado sem sentido. O trabalhador do conhecimento, portanto, tem de fazer algo que o trabalhador manual não precisa fazer. Deve prover eficácia. Não pode depender da utilidade intrínseca de sua produção como a de um par de sapatos bem-feito.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 19

25/05/2011 08:35:35





Drach



OGESTOREficaz

20

Ele é o único “fator de produção” pelo qual as sociedades e economias altamente desenvolvidas de hoje – EUA, Europa Ocidental, Japão e também, cada vez mais, os países que pertenciam a antiga União Soviética – se tornaram e se mantêm competidoras.

Isso é particularmente verdadeiro em relação aos Estados Unidos da América (EUA). O único elemento em relação ao qual os EUA pode apresentar vantagem na competição é a educação.

A educação americana pode deixar muito a desejar, mas é universalidade em um nível muito posterior a outras sociedades mais pobres. Porque a educação é o investimento de capital mais oneroso que jamais se conheceu. Um doutor em ciências naturais representa o investimento de capital social no valor de 100.000 a 200.000 dólares. Mesmo o jovem que se forma em uma universidade, sem nenhuma competência profissional específica, representa um investimento de 50.000 dólares ou mais. E isso só uma sociedade muito rica pode sustentar.

A educação é a única área, portanto, em que a mais rica de todas as sociedades, os EUA, tem uma vantagem genuína – contanto que possa tornar o trabalhador intelectual produtivo. E a

produtividade do intelectual significa a capacidade de conseguir que as coisas certas sejam feitas. Isto significa a eficácia.

J

J QUeM É o gestoR?

Nas organizações modernas, qualquer trabalhador com conhecimentos é um gestor se, em virtude de sua posição ou deste conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta materialmente a performance da organização em obter resultados. Pode ser a capacidade de uma empresa de apresentar um novo produto ou de obter uma participação maior em determinado mercado. Pode ser a capacidade de um hospital de prover cuidados aos seus pacientes, e assim por diante. Tal indivíduo deve tomar decisões; não pode apenas obedecer a ordens. Tem de assumir responsabilidade pela sua contribuição; e, supõe-se, em virtude de seus conhecimentos,

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 20

25/05/2011 08:35:35

O G E S T O R E f i c a z

21

que ele está mais bem aparelhado para tomar a decisão certa do que qualquer outro. Ele pode ser posto de lado; pode ser rebaixado ou demitido, mas, enquanto estiver na função, estarão sob sua guarda os objetivos, os padrões e a contribuição.

Muitos administradores são gestores – mas não todos. Em contrapartida, muitos não administradores estão também se tornando gestores na sociedade moderna, porque a organização do conhecimento, tal como aprendemos nesses poucos últimos anos, necessita *tanto* de “administradores” *como* de “colaboradores profissionais in di vi duais” em posição de responsabilidade, de autoridade e de decisão.

Esse fato pode ser mais bem ilustrado pela recente entrevista a um jornal concedida por um jovem capitão da infantaria americana nas selvas do Vietnã.

J Perguntado pelo repórter “como conseguia manter o comando naquela situação confusa”, o jovem capitão respondeu: “Por aqui eu sou apenas o camarada que é responsável. Se esses homens não souberem o que têm de fazer quando partem contra o inimigo na selva, estarei muito longe deles para dizer-lhes. Minha função é assegurar que eles saibam. O que farão depende da

situação, que só eles poderão julgar. A responsabilidade é sempre minha, mas a decisão estará com quem estiver no fogo”.

Na luta de guerrilhas, cada homem é um “gestor”.

Há muitos administradores que não são gestores. Muitas pessoas, em outras palavras, são superiores a outras – e, às vezes, a um número bastante grande de outras pessoas –, e, mesmo assim, não alteram, sensivelmente, a performance de organização. A maioria dos supervisores em uma fábrica pertence a esse universo. São “supervisores”, no sentido literal da palavra. São “administradores”, pois administram o trabalho dos outros, mas não têm responsabilidade nem autoridade sobre a direção, a quantidade e a qualidade do trabalho, ou sobre os métodos de sua execução. Podem ser ainda medidos e avaliados muito amplamente em termos de eficiência e

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 21

25/05/2011 08:35:35



Drucker



OGESTOREficaz

22

qualidade, e pelos padrões que desenvolvemos para medir e avaliar o trabalho e desempenho do trabalhador manual.

Inversamente, para se saber se um trabalhador do conhecimento é um gestor não depende dele administrar ou não outras pessoas.

Em um negócio, o responsável pela pesquisa de mercado pode ter sob suas ordens um grupo de 200 pessoas, enquanto o funcionário equivalente, no competidor mais perigoso, pode trabalhar sozinho e ter apenas uma secretária. Isso deve ser de pequena importância na contribuição esperada de cada um deles. É um detalhe administrativo. É lógico que duas centenas de pessoas podem realizar muito mais trabalho que uma pessoa sozinha, mas não quer dizer que elas produzam ou contribuam mais.

O trabalho intelectual não é definido pela quantidade nem por seu custo, mas, sim, por seus resultados. Para isso, o tamanho do grupo e a amplitude do trabalho administrativo não são nem mesmo sintomas.

Ter muitas pessoas trabalhando na pesquisa de mercado pode dotar os resultados de um incremento de discernimento, imaginação e qualidade que dá a uma companhia o potencial de sucesso

e crescimento rápido. Se assim for, 200 pessoas constituem uma pequena despesa. Por outro lado, também pode acontecer o fato de que o administrador venha a ser sobrecarregado por todos os problemas que 200 pessoas trazem ao seu trabalho e que provocam nas suas interações. Ele pode ficar tão ocupado “administrando” que não tenha tempo para fazer pesquisa de mercado e tomar decisões fundamentais. Pode ficar tão ocupado verificando dados que nunca faça a pergunta: “O que exatamente queremos dizer quando falamos em nosso mercado?”. E, como resultado, ele pode deixar de observar mudanças significativas no mercado, as quais, eventualmente, podem provocar a derrocada de sua companhia.

Mas o pesquisador individual de mercado, sem auxiliares, pode, igualmente, ser produtivo ou não. Pode ser a fonte de conhecimento

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 22

25/05/2011 08:35:36

O G E S T O R E f i c a z

23

e visão que faz sua companhia prosperar ou pode despender tanto tempo procurando detalhes, a ponto de não ver ou ouvir coisa alguma, ainda menos pensar. Em cada uma de nossas organizações do conhecimento, há pessoas que não administram ninguém e, contudo, são gestores. É evidente que muito raramente encontraremos uma situação semelhante àquela da selva do Vietnã, na qual, a qualquer momento, qualquer membro do grupo pode ser chamado a tomar decisões com reflexos de vida ou morte para o grupo. Mas o quí mico, em um laboratório de pesquisa, que decide seguir uma linha de investigação em vez de outra, pode tomar a decisão empreendedora que determina o futuro de sua companhia. Ele pode ser o diretor de pesquisa, mas também pode ser – e muitas vezes é – um quí mico sem responsabilidades de administração, se não for um jovem em baixo cargo. De modo semelhante, a decisão do que considerar como um “produto” nos livros de contabilidade pode ser tomada por um alto vice-presidente da companhia e também por um subalterno. E isso é verdade em todas as áreas de uma grande organização moderna.

J

Sobre esse assunto, consultar meu livro *Managing for Results* (New York, Harper and Row; Londres, Heinemann, 1964) – especialmente o Capítulo 2.

Chamei de “gestores” os trabalhadores do conhecimento, administradores ou profissionais in di vi duais, de quem se espera, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados do conjunto. Eles não são, em absoluto, a maioria dos trabalhadores intelectuais, porque, no trabalho intelectual, como em todos os outros, também há trabalho não especializado e rotina. Mas eles constituem uma proporção muito maior, no total da força de trabalho intelectual, do que indica o organograma de qualquer organização.

Isso está começando a ser compreendido – como testemunham as muitas tentativas de organizar escalas paralelas de reconhecimento e

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 23

25/05/2011 08:35:36



Drucker



OGESTOREficz

24

promoção para administradores e para colaboradores profissionais. Do que poucos se convenceram até agora, contudo, foi o número de pessoas que existem em qualquer organização, seja de negócios ou repartição governamental, laboratório de pesquisa ou hospital, que têm de tomar decisões de impacto significativo e irreversível. Isso porque a autoridade do conhecimento é tão legítima quanto a da posição.

A melhor declaração que conheço foi feita por Frederick R. Kappel, presidente da American Telephone & Telegraph Company (The Bell Telephone System) no XIII Congresso Internacional de Gerência, em Nova York, em setembro de 1963. Os principais pontos abordados por Kappel são citados no Capítulo 14 do já mencionado livro.

Além disso, tais decisões são do mesmo *tipo* das da alta administração. (Esse foi o principal ponto abordado por Kappel na declaração referida anteriormente.)

O administrador que atua no nível mais próximo da operação, sabemos agora, pode realizar o mesmo tipo de trabalho que o presidente da companhia ou o chefe de uma repartição do governo;

isto é, planejar, organizar, integrar, motivar, julgar. Seu raio de ação pode ser muito limitado. Mas, em seu campo de ação, ele é um gestor.

Do mesmo modo, cada um que tenha de decidir faz o mesmo tipo de trabalho que o presidente da companhia ou o administrador. Seu campo pode ser bem limitado, mas ele é um gestor mesmo que sua função ou seu nome não apareça nem no organograma nem na lista de ramais internos.

Seja um gestor-geral ou principiante, ele precisa ser eficaz. Muitos dos exemplos mencionados neste livro foram tirados do trabalho e da experiência de altos gestores – no governo, no exército, em hospitais, nos negócios e em outras organizações. A razão principal é que essas informações são acessíveis; na realidade, muitas vezes

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 24

25/05/2011 08:35:36

O G E S T O R E f i c a z

33

traduzido em números, já era tarde – o Edsel já havia sido lançado e falhado.

Os acontecimentos realmente importantes no exterior não são as tendências. São as mudanças nas tendências. Estas determinam, em última instância, o sucesso ou o fracasso de uma organização e de seus esforços. Tais mudanças, contudo, têm de ser percebidas; não podem ser contadas, definidas ou classificadas. As classificações ainda produzem os dados esperados – como o fizeram para o Edsel. Todavia, eles não correspondem mais ao comportamento real.

O computador é uma máquina lógica, e nisso consiste sua força – mas também sua limitação. Os acontecimentos importantes do exterior não podem ser relatados de modo que um computador (ou qualquer outro sistema lógico) possa vir a utilizar. O homem, porém, embora não seja particularmente lógico, é perceptivo – e essa é sua força.

O perigo é que os gestores se tornam desdenhosos em relação à informação e ao estímulo que não possa ser reduzido à lógica e à linguagem do computador. Eles podem tornar-se cegos a tudo o que seja percepção (isto é, acontecimento), e não fato (isto é, após o

acontecimento). A enorme quantidade de informações para o computador pode, assim, encerrar o acesso à realidade.

Finalmente, o computador – potencialmente, sem comparação, o instrumento gerencial de maior utilidade – poderia tornar os gestores cientes de seu isolamento e garantir-lhes mais tempo para o exterior.

Em curto prazo, porém, haveria o perigo de “computadorite” aguda – uma doença séria!

O advento do computador apenas tornou visível uma condição que já existia antes. Os gestores vivem e trabalham necessariamente dentro da organização. A não ser que façam esforços conscientes para perceber o exterior, o interior os torna cegos à verdadeira realidade.

Essas quatro realidades o gestor não pode mudar. São condições necessárias de sua existência. Ele deve, portanto, compreender que

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 33

25/05/2011 08:35:37



Drucker



OGESTOREficaz

34

será ineficaz, a não ser que faça esforços especiais para aprender a ser eficaz.

J

Ja promessa da eficácia

O aumento da eficácia pode bem ser a única área na qual possamos esperar, de modo significativo, elevar o nível do desempenho, realização e satisfação dos gestores.

Certamente, poderíamos utilizar pessoas com habilidades muito maiores em muitos lugares. Poderíamos usar pessoas com maior conhecimento. Reconheço, porém, que nessas duas áreas não se pode esperar muito de esforços posteriores. Poderemos chegar ao ponto em que estaremos já tentando fazer o inerentemente impossível ou, no mínimo, o inerentemente improdutivo. Mas não iremos criar uma nova raça de super-homens. Temos de dirigir nossa organização com os homens tais como são.

Os livros sobre o aperfeiçoamento dos gestores, por exemplo, estão realmente focando um “homem para qualquer situação” em seu retrato do “gestor de amanhã”. Dizem que um alto dirigente deve ter habilidades extraordinárias como analista e como tomador

de decisões. Deve ser bom no trato com as pessoas e no conhecimento da organização e de relações de poder, bom em matemática e ter discernimento artístico e imaginação criadora. O que parece que se está querendo é um gênio universal; e não existe uma disponibilidade muito grande de gênios universais. A experiência com a raça humana indica fortemente que o único tipo em oferta abundante é o incompetente universal. Teremos, por isso, de equipar nossa organização com pessoas que, no máximo, sejam excelentes em uma dessas habilidades. Desse modo, essas pessoas, quase certamente, pouco mais terão que os mínimos dotes em relação a outras.

Temos de aprender a fazer organizações de tal modo que qualquer homem que tenha força em uma área importante seja capaz de

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 34

25/05/2011 08:35:37

O G E S T O R E f i c a z

35

fazê-la trabalhar (como será explanado, longamente, no Capítulo 4).

Mas não podemos esperar o desempenho de gestores, como queremos, elevando nosso padrão de habilidades, apenas para aguardar uma pessoa universalmente dotada. Temos de ampliar o escalonamento de seres humanos de acordo com as ferramentas com que eles terão de trabalhar, e não por meio de um súbito salto quantitativo na habilidade humana.

Isto também se aplica relativamente ao conhecimento. Por mais que necessitemos de pessoas de maior e melhor conhecimento, o esforço necessário para conseguir um melhoramento substancial pode ser bem maior do que qualquer possível, ou provável, retribuição.

J Quando a pesquisa operacional apareceu, muitos dos jovens e brilhantes praticantes publicaram sua prescrição para o pesquisador operacional de amanhã. Eles sempre procuraram alguém que soubesse tudo e fosse capaz de realizar um trabalho original e superior em qualquer ramo do conhecimento humano. De acordo com um desses estudos, os pesquisadores operacionais precisavam ter conhecimento avançado em cerca de 62 disci-

plinas superiores, científicas e humanísticas. Se esse homem fosse encontrado, tenho receio de que seria uma grande perda deixá-lo fazer estudos de níveis de estoque ou na programação de produção.

Programas muito menos ambiciosos para o desenvolvimento dos gestores exigem alto conhecimento em uma gama de habilidades divergentes, tais como contabilidade e pessoal, comercialização, preços e análise econômica, ciências sociais, como Psicologia, e ciências naturais, da Física à Biologia e Geologia. E, certamente, precisamos de homens que entendam a dinâmica da moderna tecnologia, a complexidade da economia do mundo moderno e o labirinto dos governos atuais.

Cada uma dessas é uma grande área, muito grande na realidade, mesmo para homens que não trabalham em mais nada. Os eruditos

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 35

25/05/2011 08:35:37





Drucker



OGESTOREficz

36

tendem a se especializar em segmentos bem pequenos de cada um desses campos e não pretendem ter mais que um conhecimento rápido do campo em si mesmo.

Não quero dizer que não seja necessário tentar entender os fundamentos de cada uma dessas áreas.

J

Uma das fraquezas das jovens e altamente educadas pessoas de hoje – seja nos negócios, na medicina ou governo – é que se sentem satisfeitas em ser versadas em uma especialidade estreita e mostram desprezo pelas demais áreas. Não precisamos saber em detalhe o que fazer com “relações humanas” se formos contabilistas, ou como fazer a promoção de um produto novo se formos engenheiros. Mas temos a obrigação de saber, pelo menos, o que são esses ramos, do que tratam e aquilo que estão tentando fazer. Uma pessoa não precisa conhecer psiquiatria para ser um bom urologista; no entanto, ela deve saber o que é psiquiatria. Não se precisa ser um advogado internacional para realizar um bom trabalho no Ministério da Agricultura, mas deve-se conhecer o suficiente sobre política internacional para

não causar danos internacionais a partir de uma política agrária provinciana.

Isso, contudo, é algo muito diferente do universal – que é tão pouco provável que ocorra tanto quanto o gênio universal. Em vez disso, teremos de aprender como fazer melhor uso das pessoas que são boas em qualquer uma dessas áreas. Mas isso quer dizer aumento de eficiência. Se não podemos aumentar o suprimento de um elemento, devemos aumentar seu rendimento. Eficiência é um instrumento que faz as fontes de capacidade e conhecimento produzirem mais e oferecerem melhores resultados.

Eficiência, portanto, merece alta prioridade, tendo em vista as necessidades da organização. Deve-se dar-lhe ainda maior prioridade como instrumento do gestor e sua possibilidade de acesso ao desempenho e à realização.

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 36

25/05/2011 08:35:37

O G E S T O R E f i c a z

37

JJ a eficácia pode seR apRendida?

Se eficácia fosse um dom com que as pessoas nascessem, do mesmo modo como nascem com o dom da música ou a inclinação para a pintura, estaria mos em má situação, pois sabemos que apenas uma pequena minoria nasce com grandes dons para qualquer dessas atividades. Ficaría mos, então, reduzidos a tentar localizar pessoas com alto potencial de eficácia, o mais cedo possível, e treiná-las o melhor que pudéssemos para desenvolver-lhes o talento. Mas dificilmente podemos esperar encontrar, desse modo, um número suficiente para as funções de gerência da sociedade moderna. Na verdade, se a eficácia fosse um dom, nossa atual civilização seria altamente vulnerável, se não insustentável, porque uma civilização de grandes organizações depende de um grande suprimento de pessoas capazes de serem gestores, com uma parcela de eficácia.

Mas, se a eficácia pode ser aprendida, surgem as perguntas: Em que consiste? O que se deve aprender? De que tipo é o aprendizado? É um conhecimento – e conhecimento se aprende de maneira sistemática e por meio de conceitos? É uma habilidade que as pessoas adquirem como aprendizes? Ou é uma prática que se aprende

fazendo as mesmas coisas elementares inúmeras vezes?

Tenho feito essas perguntas há muitos anos. Como consultor, trabalho com gestores em muitas organizações. A eficácia é crucial para mim, de duas maneiras. Primeiro, um consultor que, por definição, não tem outra autoridade que a do conhecimento, deve ser, ele próprio, eficaz – ou não é nada. Segundo, até mesmo o mais eficaz consultor depende das pessoas de dentro da organização cliente para conseguir que algo seja feito. A eficácia delas, portanto, determina, em última análise, se o consultor contribui e consegue resultados, ou se ele é puro “centro de custo” ou, no mínimo, o bobo da corte.

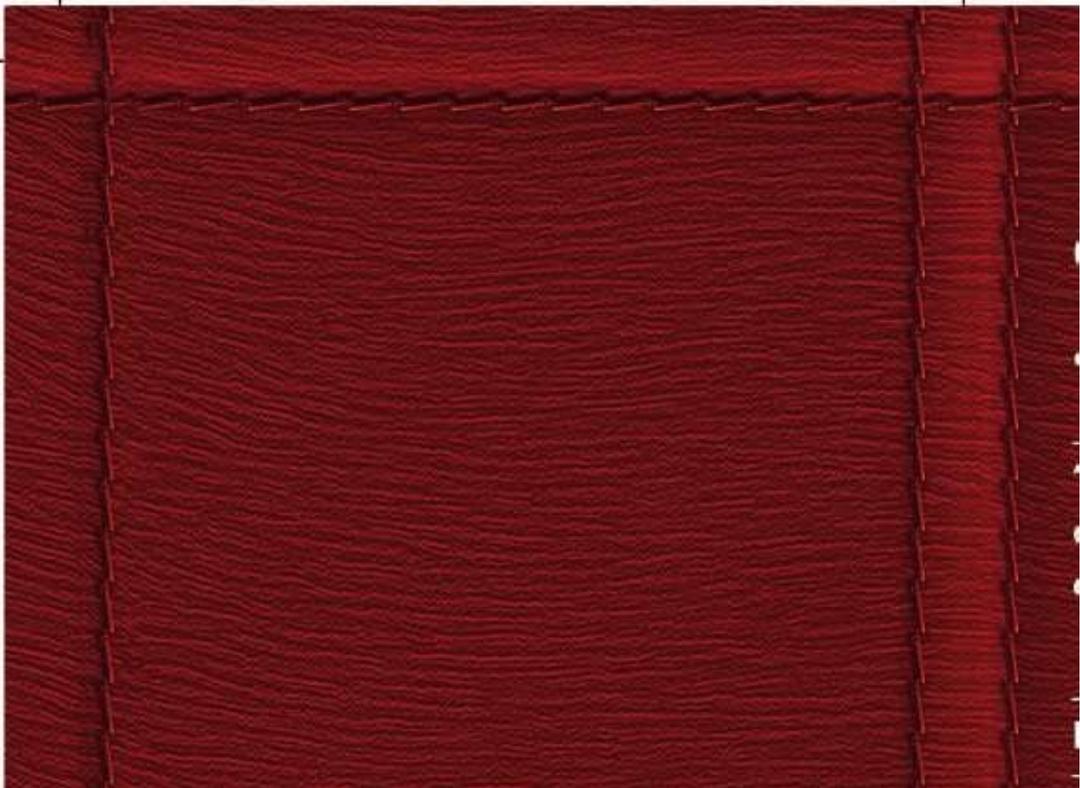
J

Em uma conferência na Escola de Comércio da Universidade de Colúmbia o professor Chris Argyris, da Universidade de Yale, afirmou que “Cedo, aprendi que não há *personalidade eficaz*”. De

Drucker | O Gestor Eficaz - Amostras de páginas não sequenciais e em baixa resolução.

Drucker-01.indd 37

25/05/2011 08:35:37

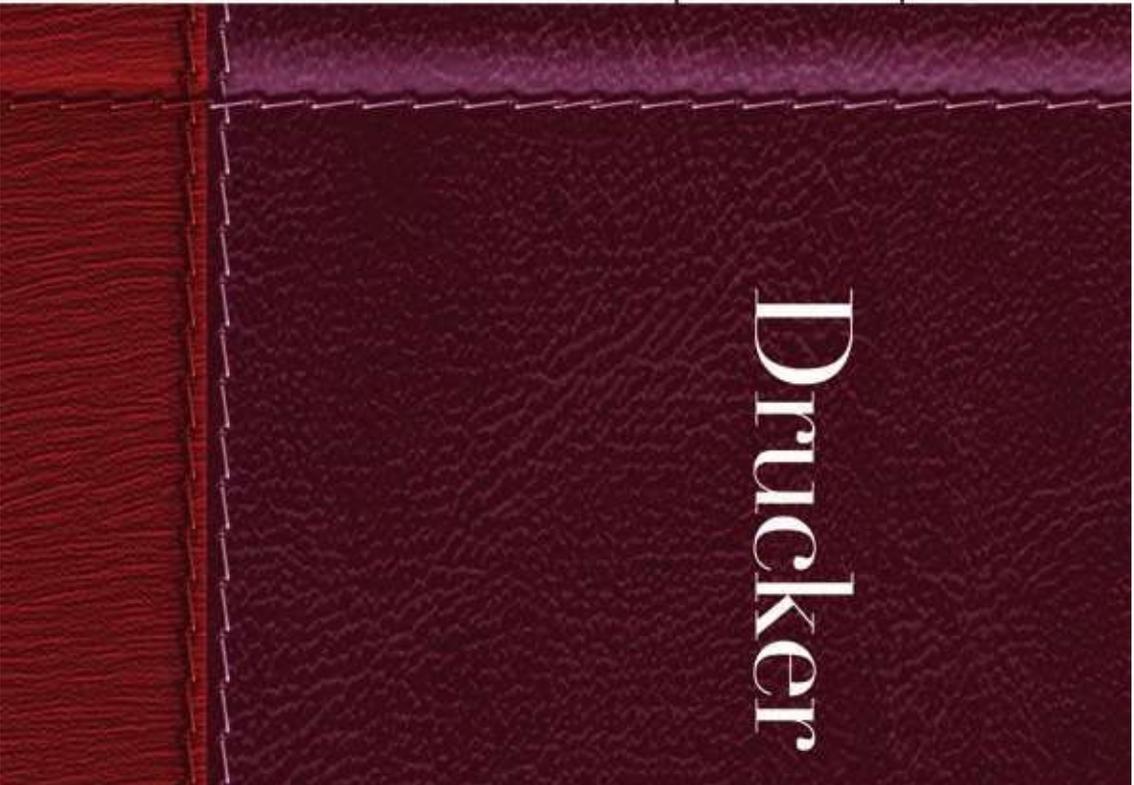


O guia definitivo para a
arte de fazer acontecer.

“Estamos convictos de que jamais
esta obra foi tão atual e necessária,
especialmente em nosso país.”

José Salibi Neto e Fernando A. Ribeiro Serra
HSM Educação

Drucker



Peter F. Drucker

O Ges

ucker

stor

Introdução, 7

1 | Eficácia Pode Ser Apre

2 | Ele Conhece o seu Ter

3 | Com que Posso Contr

4 | Como Tornar Produtiv

Um dos
maiores
clássicos da
Administração.

Peter F. Drucker

O Gestor

endida, 15

mpo, 41

tribuir?, 73

va a Força, 93

Peter F. Drucker é considerado o pai da Administração moderna, chamado por muitos de *o guru dos gurus*. *O Gestor Eficaz* – antes intitulado *O Gerente Eficaz* – é uma de suas obras primas e está entre os mais importantes clássicos da literatura da Administração.

Drucker, frasista brilhante, disse certa vez que “há uma enorme quantidade de gestores que se ‘aposentam’ durante seu período de trabalho”; ou seja, não evoluem, ficam parados enquanto o tempo corre cada vez mais célere. *O Gestor Eficaz* não é como um desses gestores; ele não se

O Gestor Eficaz

tor

a

nte

Efíca

az

5 | Primeiro as Primeiras

6 | Elementos da Tomada
Decisão, 141

7 | Decisões Eficazes, 173

Conclusão | A Eficácia De
Aprendida, 197

Índice Alfabético, 207

Coisas, 125

a de

ve Ser

Eficaz

Roberto D'Amico

Visite o site de *O Gestor Eficaz*
www.drucker.grupogen.com.br



apresentou, permanece atual, e merecia, portanto, ganhar
uma edição minuciosamente revisada, atualizada em rela
à terminologia, bem como uma nova roupagem, à altura
sua tradição e importância.



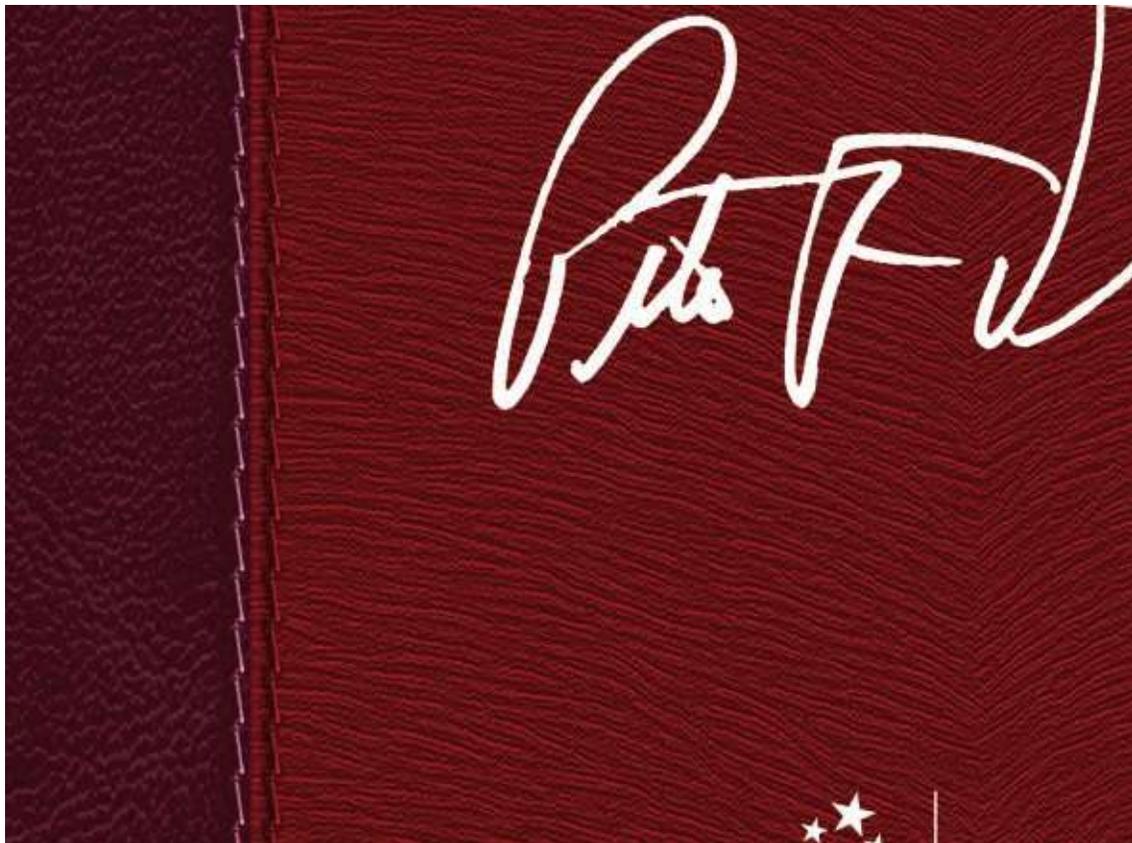
ISBN 978-85-216-



ção
de

27









Sem título-1 1

07/06/2011 16:01:00