

JOSEPH A. MACIARIELLO

**UM  
ANO**

*com*

**PETER  
DRUCKER**

**52**

**SEMANAS DE COACHING  
PARA SE TORNAR  
UM LÍDER EFICIENTE**

*Baseado na obra de Peter F. Drucker*

TRADUÇÃO

André Fontenelle



PORTFOLIO  
PENGUIN

Copyright © 2014 by Joseph A. Maciariello  
Publicado mediante acordo com HarperCollins Publishers.

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

TÍTULO ORIGINAL A Year with Peter Drucker — 52 Weeks of Coaching for Leadership Effectiveness

CAPA E PROJETO GRÁFICO Rodrigo Maroja

PREPARAÇÃO Diogo Henriques

REVISÃO Luciane Gomide Varela e Isabel Jorge Cury

ÍNDICE REMISSIVO Probo Poletti

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Maciariello, Joseph A.

Um ano com Peter Drucker : 52 semanas de coaching para tornar um líder eficiente / Joseph A. Maciariello baseado na obra de Peter F. Drucker ; tradução André Fontenelle. — 1ª ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2016.

Título original: A Year with Peter Drucker : 52 Weeks of Coaching for Leadership Effectiveness.

Bibliografia

ISBN 978-85-8285-009-1

1. Administração de empresas 2. Drucker, Peter F. (Peter Ferdinand), 1909-2005 3. Executivos – Formação 4. Executivos – Liderança 5. Formação profissional 6. Liderança 7. Liderança – Treinamento 8. Líderes I. Título.

---

16-01219

CDD-658.4092

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança organizacional : Administração executiva  
658.4092

[2016]

Todos os direitos desta edição reservados à  
EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — sp

Telefone: (11) 3707-3500

Fax: (11) 3707-3501

[www.portfolio-penguin.com.br](http://www.portfolio-penguin.com.br)

[atendimentoaoaleitor@portfolio-penguin.com.br](mailto:atendimentoaoaleitor@portfolio-penguin.com.br)

# Sumário

*Agradecimentos* 13

Introdução 17

## PARTE I: LÍDERES EFICIENTES

### **Semana 1**

Como desenvolver líderes, e não funcionários: líderes eficientes *fazem a coisa certa e são dignos de confiança* 23

### **Semana 2**

O que perguntar antes de dedicar uma parte de sua vida ao serviço de uma organização 30

## PARTE 2: A GESTÃO É UMA ATIVIDADE HUMANA

### **Semana 3**

Três perguntas básicas para uma sociedade de organizações que funcione bem 39

**Semana 4**

Educação e gestão: as chaves do desenvolvimento econômico 47

**Semana 5**

Uma gestão enraizada na natureza da realidade 56

**PARTE 3: OLHO NO QUE É IMPORTANTE, NÃO NO QUE É URGENTE**

**Semana 6**

Priorize o que é *importante* em vez do que é *urgente* 67

**Semana 7**

A gestão em duas dimensões temporais 73

**PARTE 4: O MAPA PARA A EFICIÊNCIA PESSOAL**

**Semana 8**

Concentração 81

**Semana 9**

Organize o trabalho para obter eficiência 87

**Semana 10**

Alfabetização informacional para eficiência executiva 94

**Semana 11**

Princípios de liderança e gestão profissionais 101

**PARTE 5: A GESTÃO NUMA SOCIEDADE PLURALISTA DE ORGANIZAÇÕES**

**Semana 12**

Gestão: “O órgão que rege todas as instituições da sociedade moderna” 117

**Semana 13**

A primeira missão de toda organização é tornar eficiente a alta direção 125

**Semana 14**

O controle por missão e estratégia, e não pela hierarquia 131

**Semana 15**

Como sustentar a cultura de uma organização 138

**PARTE 6: COMO NAVEGAR NUMA SOCIEDADE EM TRANSIÇÃO**

**Semana 16**

O problema americano é social 147

**Semana 17**

A transição será dura para os Estados Unidos 153

**Semana 18**

Um período de transição decisivo para a sociedade e as pessoas 159

**Semana 19**

Como enxergar o futuro que já chegou: as mudanças sociais e demográficas em curso nos Estados Unidos 167

**Semana 20**

Como ver o futuro que já chegou: revolução na educação 174

**PARTE 7: COMO SUSTENTAR SUA ORGANIZAÇÃO EM MEIO ÀS TRANSFORMAÇÕES**

**Semana 21**

Continuidade e mudança 183

**Semana 22**

Desapego e inovação sistemáticos 190

**Semana 23**

Como usar a declaração de missão da organização para gerar unidade 197

**Semana 24**

Uma introdução à pesquisa de mercado com não clientes 204

**Semana 25**

Mudanças de fase no crescimento e transformação de uma organização 212

**PARTE 8: COMO ESTRUTURAR SUA ORGANIZAÇÃO**

**Semana 26**

Centralização, confederação e descentralização 223

**Semana 27**

A organização em rede: um modelo para o século XXI 229

**PARTE 9: COMO GERIR SUA EQUIPE**

**Semana 28**

Como gerir estrelas 239

**Semana 29**

Uma segunda chance para quem fracassou 245

**Semana 30**

De que tipo de organização os Estados Unidos precisam para reforçar a sociedade americana? 252

**PARTE IO: A ESCOLHA DO SUCESSOR**

**Semana 31**

A escolha do sucessor: como manter a moral da organização 261

**Semana 32**

Como planejar a sucessão numa organização 269

**PARTE II: AS LIÇÕES DO SETOR SOCIAL SOBRE O PODER DO PROPÓSITO**

**Semana 33**

A missão 283

**Semana 34**

Como conciliar vários interesses numa missão 289

**Semana 35**

O Exército de Salvação 296

**Semana 36**

A difusão das inovações: as escolas públicas 304

**Semana 37**

A aplicação da metodologia da “ecologia social” de Peter Drucker 312

**PARTE I2: COMO EVOLUIR DO SUCESSO À RELEVÂNCIA**

**Semana 38**

Depois do sucesso, a busca da relevância 323

**Semana 39**

Trabalhe no setor em que sua contribuição seja única 328

**Semana 40**

Por que as pessoas precisam de um processo que as ajude a ir do sucesso à relevância 334

**Semana 41**

Onde eu me encaixo de verdade? 340

**Semana 42**

O segundo tempo da vida é para os empreendedores 346

**Semana 43**

Um catalisador para ajudar as pessoas a gerir a si mesmas e a passar ao segundo tempo da vida delas 352

**PARTE 13: CARÁTER E LEGADO**

**Semana 44**

A sociedade americana perdeu sua doçura 359

**Semana 45**

O poder do propósito: Rick Warren sobre Peter Drucker 366

**Semana 46**

Um rumo para a *riqueza* e um rumo para a *influência* 373

**Semana 47**

Como sermos úteis para os outros e para nós mesmos 380

**Semana 48**

O que faz um líder lutar? 386

**Semana 49**

Você se torna alguém ao conhecer seus valores 392

**Semana 50**

Como você quer ser lembrado? 397

**Semana 51**

“Fazemos mentoria [...] porque temos a visão daquilo que uma pessoa pode vir a se tornar” 404

**Semana 52**

Os dez princípios de Peter Drucker para encontrar sentido no segundo tempo da vida: relato de Bob Buford 409

*Lições aprendidas* 417

*Apêndice* 429

*Notas* 449

*Referências bibliográficas* 463

*Índice remissivo* 469





# Semana 1

---

## COMO DESENVOLVER LÍDERES, E NÃO FUNCIONÁRIOS:

*Líderes eficientes fazem a coisa certa  
e são dignos de confiança*

---

### INTRODUÇÃO

---

Peter Drucker era otimista em relação aos executivos nos Estados Unidos. Esse otimismo aos poucos feneceu, à medida que testemunhou um escândalo atrás do outro e a forma como os líderes pensavam, antes de tudo, em si próprios. Drucker esperava que as grandes organizações industriais proporcionassem aos seus funcionários um ambiente onde houvesse comunhão de princípios e exercício de cidadania, dotando a vida deles de significado e propósito.

Drucker desejava que as empresas criassem uma relação funcional entre indivíduos e nossos ideais como nação, tais como igualdade de oportunidades, liberdade e responsabilidade pessoal. Isso ajudaria a estabelecer uma filosofia de vida prática para as pessoas e serviria como antídoto aos males do totalitarismo. A ausência de uma filosofia funcional nos regimes totalitários foi o tema de seu primeiro livro, *The End of Economic Man* [O fim do homem econômico], de 1939.

Em seu segundo livro, *The Future of Industrial Man* [O futuro do homem industrial], de 1942, ele enquadrou esses conceitos sob a ideia

de uma *comunidade fabril autárquica*, para organizações industriais de crescimento rápido, sem aplicá-la, porém, a nenhuma organização específica. Uma comunidade fabril autárquica seria constituída por funcionários empoderados e responsáveis, que, ao assumir responsabilidades gerenciais como indivíduos, poderiam preencher suas necessidades pessoais e sociais, ao mesmo tempo que contribuiriam para a atividade criadora de riqueza de suas organizações. O conceito de comunidades fabris autárquicas se tornaria parte integrante de uma sociedade de organizações estável.

Em seu primeiro livro voltado para a administração, *Concept of the Corporation* [O conceito da corporação], de 1946, Drucker propôs essa ideia à General Motors, mas a empresa não a aceitou. A contragosto, ele deixou de lado a noção de comunidades fabris, embora diversas organizações — sobretudo no Japão e, mais recentemente, na Coreia do Sul — tenham feito uso de um sistema muito parecido, criando um ambiente no qual os envolvidos, ao assumir certas responsabilidades gerenciais, encontrem efetivamente *cidadania, significado e propósito* em sua vida.

Ao terminar o livro *Administração: Tarefas, responsabilidades, práticas*, de 1974, e devido à sua decepção cada vez maior com a gestão empresarial nos Estados Unidos, Drucker intensificou seus esforços, iniciados na década de 1950, no sentido de ajudar os executivos das instituições sociais a gerenciá-las de maneira profissional. Trata-se de organizações que ajudam a mudar para melhor a vida das pessoas a quem servem e que, ao fazer isso, garantem um alto nível de *comunhão, cidadania e significado* para empregados e voluntários. Os executivos das organizações sociais mais bem administradas são bons exemplos que todo executivo deve seguir.

Na Semana 1, vamos começar com a consultoria prestada por Drucker no início de 2002 a altos executivos da World Vision International. O tema era o seguinte: “O que os líderes eficientes precisam fazer para criar organizações de alto desempenho?”. Seu objetivo era ajudar a criar líderes eficientes, em vez daquilo que ele chamava de “funcionários”.<sup>1</sup>

---

## I. LEITURA

---

A única definição possível de “líder” é “aquele que tem seguidores”. Ao liderar, faça-o à sua maneira, do jeito que dá certo para você. Não tente ser outra pessoa. Liderança é aquisição de confiança. Você sabe o que esperar e vê desempenho e resultados. O que importa é: “Liderar com que objetivo?”. *Liderar é fazer as coisas certas*. Não há dois líderes idênticos. Alguns são muito sociáveis, outros, muito distantes; alguns enfeitçam, outros lembram uma mosca-morta. Alguns são comunicativos, alguns gostam de elogiar, outros nunca fazem um elogio. Todos têm duas coisas em comum: entregam o resultado e são dignos de confiança.

Permita-me dar um exemplo de liderança eficaz. Durante a Segunda Guerra Mundial, eu estava em Vermont, trabalhando numa minúscula faculdade voltada apenas para mulheres, mas também estava à disposição do Departamento de Guerra, onde trabalhava como secretário-assistente de guerra em missões específicas. Eu tinha uma vantagem: não usava uniforme. Por isso, mesmo que um general gritasse comigo, ele não podia me dar ordens. Isso era de suma importância.

Uma das missões que me foram dadas era fazer contato com o desmobilizado exército holandês. Hóspedes e amigos próximos do presidente Roosevelt — a princesa Beatriz, que viria a ser rainha da Holanda; o marido, um príncipe alemão, e três irmãos, desertores do exército germânico — queriam suprimentos que atendessem às especificações holandesas. No entanto, uma vez que o exército holandês havia sido desmobilizado, eu não iria recomendar uma alteração que interrompesse a produção de guerra.

Eu disse “não”. Ao que tudo indica, eles foram se queixar ao presidente Roosevelt ou ao general Marshall, chefe do Estado-maior, na esperança de me tirar do caminho. Só que eu não trabalhava para o general Marshall. Mesmo assim, quando o general me ligou e perguntou “Que história é essa?”, eu disse a ele o que estava acontecendo. “Você está fazendo o seu trabalho; não pense mais nisso. Deixe que eu resolvo”, respondeu ele. Nunca mais ouvi falar do assunto. Isso é liderança. Eu tinha confiança absoluta em Marshall. Como ele havia

dito “Agora isso é problema meu; não se preocupe”, eu sabia que podia confiar nele.

Peter F. Drucker, *Executive Summary: A Conversation with Peter Drucker on Leadership and Organizational Development*, 5 fev. 2002, p. 5.

---

## II. REFLEXÃO

---

- ☒ O foco na missão e no objetivo e a construção da confiança são algumas das diferenças fundamentais entre líderes eficientes e simples funcionários.
- ☒ Uma organização se constrói com base na confiança, e a confiança se constrói com comunicação e compreensão mútua. Para atingir a compreensão mútua, é preciso entender quais as informações que seus colegas necessitam de você para desempenhar suas funções; eles, por sua vez, precisam entender o que você necessita deles.

---

### I. É FUNDAMENTAL CONQUISTAR A CONFIANÇA

Confiar num líder não exige gostar dele. Nem é necessário concordar com ele. A confiança é a convicção de que um líder realmente pensa naquilo que está dizendo. É a crença na integridade. As atitudes de um líder e as convicções que ele prega têm que ser congruentes, ou pelo menos compatíveis. A liderança eficaz — e, repito, isso é sabedoria antiquíssima — não se baseia na inteligência, e sim, antes de tudo, na coerência.

Peter F. Drucker e Joseph A. Maciariello, *Management: Revised Edition*, 2008, pp. 290-1.

---

### 2. CONFIANÇA E INTEGRIDADE

Para ser um líder, é preciso ter seguidores. E, para ter seguidores, é preciso adquirir sua confiança. Portanto, a qualidade principal de um líder é, inegavelmente, a integridade. Sem ela, não há êxito possível,

seja numa estrada de ferro, num campo de futebol, num exército ou num escritório. Se os subordinados de um líder o consideram uma fraude, se têm a percepção de que lhe falta integridade, ele vai fracassar. Seus ensinamentos e atos precisam se encaixar. O que há de mais necessário, portanto, são a integridade e a grandeza de objetivo.

Dwight David Eisenhower, comandante supremo dos Aliados na Segunda Guerra Mundial e 34º presidente dos Estados Unidos, s.d.

- ☒ Trabalhadores manuais, intelectuais e da indústria de serviços são, todos eles, capazes de assumir responsabilidades gerenciais. Na economia do conhecimento, delegar responsabilidades aos trabalhadores intelectuais não é mais “enriquecimento do trabalho”. O empoderamento baseado na competência e na confiança é essencial para a produtividade do trabalhador intelectual e para o bem-estar da organização.

---

### **3. DELEGUE RESPONSABILIDADES A TODOS OS FUNCIONÁRIOS ASSIM QUE ELES ESTIVEREM TREINADOS PARA ASSUMI-LAS**

De toda a minha obra sobre gestão, considero duas ideias — a de uma comunidade fabril autárquica e a do trabalhador responsável — as mais importantes e mais originais. Uma comunidade fabril autárquica consiste na assunção de responsabilidades gerenciais por cada empregado, pela equipe de trabalho e pelo corpo de empregados em relação à estrutura de cargos individuais, à realização das tarefas principais e à gestão de questões comuns, como horários de trabalho, calendário de férias, jornadas extraordinárias, segurança industrial e, acima de tudo, benefícios trabalhistas. Mas os diretores têm tendência a refutar essas ideias, considerando-as uma “invasão” de suas prerrogativas. E os sindicatos são francamente hostis: têm certeza de que necessitam de um “patrão” visível e identificável, que possa ser enfrentado como “o inimigo”.

Peter F. Drucker com Joseph A. Maciariello, “Self-Governing Communities”, *The Daily Drucker*, 23 jun. 2004. [Ed. port.: *O diário de Drucker*, 2010.]

- ✕ Para que os líderes empresariais recuperem seu prestígio como um grupo de vanguarda na sociedade, eles têm de lutar para que o bem público se reflita em suas atitudes. Precisam fazer com que as instituições ajam em favor da sociedade e da economia, em favor da comunidade e em favor do indivíduo. Isso exige foco no interesse de todos os acionistas da organização, o que, por sua vez, exige uma mudança de visão, da busca da maximização do valor da ação e do lucro de curto prazo para a *maximização da capacidade de produção de riqueza da empresa no longo prazo*. Adotar esse foco requer levar em conta o bem-estar dos empregados e da sociedade, assim como dos consumidores, fornecedores e acionistas.

---

#### **4. SOMOS TODOS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE**

Nenhuma de nossas instituições existe isoladamente ou é um fim em si mesma. Somos todos órgãos da sociedade e existimos para a sociedade. As empresas não são exceção. A existência da “livre empresa” não se justifica por ser ela boa para os negócios. Ela só se justifica se for boa para a sociedade.

Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1973-4, p. 41. [Ed. bras.: *Administração: Tarefas, responsabilidades, práticas*, 1975.]

---

### **III. IDEIAS PRÁTICAS**

---

Em sua organização, você está criando líderes ou funcionários burocratas, seguidores das regras? O que você pode fazer para melhorar a criação de lideranças? Que práticas você pode instituir ou recomendar para aumentar a confiança dentro da sua organização?

Em sua organização, você faz parte de uma comunidade funcional, em que cidadania, senso de comunhão e responsabilidade individual são estimuladas? Em caso negativo, o que está faltando? Como você pode usar a influência de que dispõe para torná-la uma comunidade altamente funcional?

A autoridade do grupo de líderes de sua organização está fundada na responsabilidade, na integridade e na prestatividade? Ela tira de cada um o melhor de suas energias? Incentiva noções de comunhão e cidadania? O que você pode fazer para aumentar a legitimidade do grupo de líderes em sua área?