

HBR
10
ARTIGOS
ESSENCIAIS

Gestão Pessoal

Se nunca leu nada sobre gestão pessoal,
lea estes artigos da **Harvard Business Review**.

Índice

Como medirá a sua vida? <i>Clayton M. Christensen</i>	9
Gerir-se a si próprio <i>Peter F. Drucker</i>	25
Tempo de gestão: quem carrega o macaco às costas? <i>William Oncken Jr. e Donald L. Wass</i>	51
Como funciona a resiliência <i>Diane L. Coutu</i>	69
Gira a sua energia, não o seu tempo <i>Tony Schwartz e Catherine McCarthy</i>	89
Circuitos sobrecarregados <i>Edward M. Hallowell</i>	113
Seja um líder melhor, tenha uma vida mais plena <i>Stewart D. Friedman</i>	137
Afirme-se no trabalho <i>Sumantra Ghoshal e Heike Bruch</i>	159
Momentos de grandeza: entrar no estado fundamental de liderança <i>Robert E. Quinn</i>	175
O que perguntar à pessoa no espelho <i>Robert S. Kaplan</i>	199
Liderança primordial: a razão oculta para um desempenho excelente <i>Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee</i>	225
Acerca dos autores	253
Índice remissivo	255

Como medirá a sua vida?

por Clayton M. Christensen

ANTES DE TER PUBLICADO *The Innovator's Dilemma* ⁽¹⁾, recebi um telefonema de Andrew Grove, o então presidente da Intel. Ele lera um dos meus primeiros artigos sobre tecnologia disruptiva e perguntou se eu poderia falar com os seus subordinados diretos e explicar-lhes a minha investigação e quais as implicações desta para a Intel. Entusiasmado, voei até Silicon Valley e compareci à hora marcada, apenas para ouvir Grove dizer: «Olhe, aconteceram umas coisas. Só temos 10 minutos para si. Diga-nos o que o seu modelo de disrupção implica para a Intel.» Eu respondi-lhe que não conseguia – que precisava de um total de 30 minutos para explicar o modelo, porque só através do contexto proporcionado por este é que poderiam fazer sentido quaisquer comentários acerca da Intel. Passados 10 minutos do início da minha exposição, Grove interrompeu-me:

⁽¹⁾ Edição original em inglês, de 1997, pela Harvard Business Review Press. Obra traduzida para português com o título *O Dilema da Inovação* e publicada no Brasil pela M.Books (última edição em 2012). [N. do T.]

«Olhe, já percebi o seu modelo. Diga-nos somente o que ele implica para a Intel.»

Insisti que precisava de mais 10 minutos para descrever o modo como o processo de mudança disruptiva afetara uma indústria muito diferente, a do aço, para que ele e a sua equipa pudessem compreender a forma como funcionava a disrupção. Conteí a história de como a Nucor e outras pequenas fábricas siderúrgicas haviam começado por atacar o extremo mais baixo do mercado – os varões nervurados, para betão armado – e, mais tarde, se deslocaram em direção ao extremo mais elevado, prejudicando as empresas siderúrgicas estabelecidas.

Quando terminei essa história, Grove afirmou: «Está bem, já entendi. O que isso implica para a Intel é que...», e prosseguiu, articulando aquela que se tornaria a estratégia da empresa de recorrer ao estrato inferior do mercado para lançar o processador *Celeron*.

Desde então, tenho pensado sobre isso inúmeras vezes. Se tivesse caído na asneira de contar a Andy Grove o que deveria ele pensar sobre o negócio dos microprocessadores, teria acabado morto. Mas, em vez de lhe dizer o que pensar, ensinei-lhe como pensar – e então ele alcançou por si próprio o que senti ser a decisão correta.

Essa experiência teve uma influência profunda sobre mim. Quando as pessoas perguntam o que penso que devem fazer, raramente respondo de forma direta à pergunta. Em vez disso, aplico a questão em voz alta através de um dos meus modelos. Descrevo o modo como o processo patente no modelo funcionou numa indústria bastante diferente da indústria em questão. E, em seguida, o mais certo é afirmarem: «Está bem, já entendi.» E responderão à sua própria pergunta de uma maneira mais perspicaz do que eu o poderia ter feito.

A unidade curricular que leciono na Harvard Business School (HBS) foi estruturada com o intuito de ajudar os meus alunos a compreenderem o que é a boa teoria de gestão e como é construída. A essa coluna vertebral adiciono diferentes modelos, ou teorias, que auxiliam os estudantes a refletirem sobre as várias dimensões do trabalho de um diretor-geral no sentido de estimular a inovação e

o crescimento. Em cada sessão, olhamos para uma empresa através das lentes dessas teorias – usando-as para explicar como a empresa ficou na situação em que se encontra e para examinar que ações de gestão produziram os resultados necessários.

No último dia de aulas, peço aos meus alunos que voltem essas lentes teóricas para si próprios, a fim de encontrarem respostas convincentes a três perguntas: em primeiro lugar, como poderei ter a certeza de que serei feliz na minha vida profissional? Em segundo lugar, como poderei ter a certeza de que as relações que possuo com o meu cônjuge e a minha família se tornarão uma fonte duradoura de felicidade? Em terceiro lugar, como poderei ter a certeza de que permanecerei fora da prisão? Embora a última pergunta pareça uma piada, não o é. Duas das 32 pessoas que constituíam a minha turma de pós-graduação financiada pela The Rhodes Trust passaram uma temporada na prisão. Jeff Skilling, da famosa Enron, foi meu colega na HBS. Eram todos bons indivíduos – mas algo nas suas vidas guiou-os na direção errada.

Enquanto os alunos debatem as respostas a estas perguntas, exponho a minha própria vida, como uma espécie de estudo de caso, para ilustrar de que forma eles poderão usar as teorias do curso como linhas orientadoras para as decisões que tomam na sua vida.

Uma das teorias que permite compreender melhor a problemática contida na primeira pergunta – como ter a certeza de que encontraremos a felicidade na nossa vida profissional – é da autoria de Frederick Herzberg, que afirma que o motivador mais poderoso na nossa vida não é o dinheiro; é a oportunidade de aprendermos, de assumirmos responsabilidades cada vez maiores, de contribuímos para os outros e de sermos reconhecidos pelo que alcançamos. Conto aos meus alunos uma espécie de visão que tive enquanto dirigia a empresa que fundei antes de me tornar um académico. Na minha mente, vi uma das minhas gestoras a sair para o trabalho, de manhã, com um nível relativamente elevado de autoestima. Depois, imaginei-a a conduzir de regresso a casa, 10 horas mais tarde, para junto da família, sentindo-se desvalorizada, frustrada, subutilizada e humilhada. Imaginei o quão profundamente a sua