

# Árvores não crescem até o céu



Em sua última, inédita e exclusiva entrevista a HSM Management, Peter Drucker afirma que muitas empresas precisam entender que não conseguirão crescer ininterruptamente, pois obedecem a um ciclo de vida como outros organismos. Ele ainda discorre de forma brilhante sobre o Brasil, os trabalhadores do conhecimento, os desafios dos executivos, os quatro caminhos estratégicos e a terceira revolução industrial, entre outros assuntos, e fala de lições que aprendeu em mais de 70 anos de profissão

**R**ecentemente o diretor editorial de HSM Management, José Salibi Neto, fez uma longa entrevista com Peter Drucker na casa dele em Claremont, nos Estados Unidos. O objetivo era publicá-la em um livro a ser lançado no Brasil. Com o falecimento do “pai da administração moderna”, Salibi decidiu antecipar esse conteúdo admirável para os leitores de HSM Management.

Com afirmações muito lúcidas e ousadas, Drucker, observador arguto da realidade, conseguirá surpreender os leitores mais uma vez, como sempre fez. Ele diz, por exemplo, que separa o Brasil do restante da América Latina, pois o Brasil tem uma grande e rara qualidade: é de fato uma nação. Também, indiretamente, critica a expectativa de crescimento ininterrupto das empresas, ponderando que o período médio de sucesso para a maioria das bem-sucedidas é de 30 anos, não mais. Critica ainda as empresas norte-americanas e todas as que persistem na confusão entre lucro e margem de lucro. E esses são só um rápido aperitivo do que está a seguir.

**Há pelo menos dez anos o sr. diz que estamos assistindo à terceira revolução industrial em andamento. Isso é tão importante quanto parece ser? Qual é a marca dessa terceira revolução?**

O mais importante fato econômico dessa terceira revolução não é a informação, mas a decadência muito rápida do setor industrial, seja como gerador de riqueza, seja como gerador de empregos.

“A maioria dos empregadores dos países que mais conheço –Estados Unidos, Japão e Canadá– ainda acredita na realidade do século 19 e levará um susto quando descobrir o que está acontecendo”

Como gerador de riqueza, não importa o número de unidades de produtos manufaturados, e sim o valor monetário. Nos Estados Unidos, de 1960 para cá, os bens manufaturados cresceram cerca de três vezes em unidades, mas não chegaram a dobrar em valor monetário, uma vez que seus preços atuais são cerca de 40% menores do que há 40 anos, se ajustados segundo a inflação. Em média, o poder aquisitivo dos produtos manufaturados é atualmente um quarto do que foi em 1960.

Como geradora de empregos, a decadência da indústria é ainda mais evidente. Os empregos nesse setor representavam 35% da força de trabalho mundial 40 anos atrás e nos tempos atuais são cerca de 16% apenas. Ninguém compreende a razão disso, porque os economistas não se preocupam com as questões estruturais dos setores.

A decadência do setor industrial constitui uma característica mais fundamental da terceira revolução industrial. A informação é sua ferramenta mais fundamental.

#### **E quanto aos produtos agrícolas? Para o Brasil, por exemplo, eles são muito importantes.**

O poder aquisitivo gerado pelos produtos agrícolas hoje equivale a um quinto do que era há 40 anos, se fizermos o ajuste pela inflação, enquanto o poder aquisitivo dos produtos manufaturados é de um quarto. A diferença é que os produtos manufaturados estão decaindo com maior rapidez do que os agrícolas.

Quanto à geração de empregos da agricultura, os dados internacionais são mais convincentes ainda. Nos EUA, em 1920, mais de 30% da população trabalhava na agricultura, hoje só 3%. Na França, era 40% da população após a Segunda Guerra, hoje é 3%. No Japão, era 60% da população após a Segunda Guerra, hoje é 3%.

Esse é um dos problemas do Brasil: vocês ainda são primordialmente exportadores de produtos agrícolas. E isso ficou no passado.

#### **Voltando, então, às características da terceira revolução...**

Outra grande mudança que a sociedade está promovendo e da qual tenho falado muito é de ordem demográfica. Nos países desenvolvidos –com exceção dos EUA, Austrália e Canadá–, a proporção de jovens na população em geral vem despencando como uma pedra atirada das nuvens. E o único motivo de os jovens ainda estarem crescendo nesses três países é a imigração maciça existente ali. Mas, depois de 2020, o número de jovens também diminuirá nos três. E seus índices de natalidade –incluindo os índices ainda elevados de natalidade dos imigrantes recentes– ficarão abaixo do nível de substituição.

Uma terceira característica relevante da nova sociedade em todos os países desenvolvidos e em muitos países em desenvolvimento, até no Brasil, é o surgimento de uma força de trabalho baseada no conhecimento, que eu chamo de “trabalhadores do conhecimento” [*knowledge workers*]. É o grupo que mais cresce na população economicamente ativa.

#### **O que são exatamente esses trabalhadores do conhecimento? Muita gente acha que são profissionais que fazem mestrado, doutorado etc.**

Não, nada disso. São principalmente os tecnólogos do conhecimento –como os fisioterapeutas, por exemplo.

Um dos grandes desafios de todos os países é criar um sistema educacional que sirva para eles. Até o momento, somente os Estados Unidos têm um sistema adequado para tanto. A Alemanha está tentando chegar lá com faculdades para tecnólogos e os japoneses inauguraram em 2001, em Tóquio, o primeiro instituto de ensino superior para tecnólogos. Mas, na maioria dos países, não existe um sistema educacional que prepare tecnólogos médicos, tecnólogos de informática, tecnólogos de fábrica, tecnólogos de escritório –como os assistentes especializados de advogados– e assim por diante. Essa é a parte da força de trabalho que mais cresce.

E há uma coisa essencial a dizer sobre tudo isso: com essa revolução, os meios de produção passam a ser propriedade dos trabalhadores do conhecimento. Isso porque o meio de produção é o conhecimento em si.

Quais as conseqüências revolucionárias desse fato? A mobilidade dos trabalhadores do conhecimento. Eles ganham independência em relação a seus empregadores.

“Eu classifico as estratégias de empreendimento em quatro tipos básicos: a do empreendedor que chega primeiro, a do imitador que se aproveita dos erros do pioneiro, a do imitador criativo e a da empresa que encontra um nicho de mercado”

### **As empresas têm consciência desses fenômenos?**

Não. A maioria dos empregadores dos países que mais conheço –Estados Unidos, Japão e Canadá– ainda acredita na realidade do século 19 e levará um susto quando descobrir o que está acontecendo.

Esses empregadores ainda acham que o empregado precisa mais do emprego do que eles precisam do empregado. No caso dos trabalhadores do conhecimento, isso certamente não é mais verdade. É claro que eles precisam ter acesso a uma organização, mas possuem mobilidade e ainda são escassos, o que lhes confere muito poder.

### **O sr. foi o primeiro a apontar a força dos trabalhadores do conhecimento. Como explicar que, em países como o Brasil e a Argentina, contudo, a ameaça do desemprego para os profissionais mais graduados ainda seja considerada tão aterrorizante?**

No Brasil acontece exatamente isso que eu disse quando são observados especificamente os trabalhadores do conhecimento. É que talvez eles não passem de um oitavo da força de trabalho no Brasil, ou até menos, e isso talvez não seja percebido. Nos Estados Unidos, isso é mais percebido, porque eles já são 40% da força de trabalho.

Por exemplo, li um relatório sobre o sistema de saúde brasileiro –que, devo dizer, não está em condições muito piores que as de outros sistemas de saúde do mundo. Seus hospitais precisam desesperadamente de tecnólogos: há excesso de médicos no Brasil, como na maioria dos países latinos, e escassez de fisioterapeutas, assistentes psiquiátricos, tecnólogos.

O fato é que o Brasil não dispõe de um sistema realmente eficaz para treiná-los. Suas universidades ainda estão voltadas para o século 19 –formam excelentes engenheiros. E o restante do sistema educacional está mais focado em trabalhadores operários. No meio, existem algumas experiências e um abismo. Esse talvez seja o maior de todos os desafios do Brasil, e veja que seus desafios são imensos. Outro desafio é a oferta de educação continuada para todos os profissionais. Há uma boa educação continuada para administradores, mas não para todos os profissionais.

### **O Brasil, no entanto, padece do mesmo mal crônico de toda a América Latina, que é a falta de prosperidade. Como reverter isso? Parece que estamos sempre correndo atrás e que nunca dará tempo de alcançar os outros países. O sr. fala da decadência industrial quando nós ainda colocamos nossas fichas na agricultura. O sr. destaca a crescente população de idosos quando nós ainda não sabemos o que fazer com nosso imenso “exército” de jovens...**

Tenho observado a América Latina há mais de 70 anos, desde o início da década de 1930. E confesso que nunca consegui entender a essência do problema desse pedaço do planeta. Quando penso na Argentina, que foi o primeiro país com que tive experiência na região, fico achando que o problema básico é o fato de existir país, mas não existir nação. Por algum motivo, a Argentina não se tornou uma nação, entende?

Mas isso não é verdade no caso do Brasil. Na minha opinião, não há outro país no mundo em que a nação seja tão forte quanto no Brasil. Eu provo isso com uma história antiga, de 1955. Eu fui ao Brasil e visitei uma joalheria aberta por um refugiado húngaro chamado Hans Stern. Fiquei muito impressionado e, quando fui para o aeroporto pegar o voo de volta para casa, comentei com um funcionário do Ministério da Fazenda que me acompanhava: “Que notável realização desse refugiado húngaro!”. O jovem me corrigiu prontamente e de modo incisivo: “O sr. Stern não é húngaro; ele é brasileiro!”.

Essa é uma história brasileira; não se repetiria em outros lugares. Estou certo de que não há no mundo maior sentido de nação. Por exemplo, em nenhum país do mundo alguém com o sobrenome Kubitschek, filho ilegítimo de um carpinteiro tcheco, poderia ter sido eleito presidente. Só no Brasil. Não preciso nem comentar a história do operário metalúrgico que chegou a presidente, o Lula.

E digo mais: o povo brasileiro sabe que o Brasil é a mais forte nação do mundo hoje. Até existe no Japão um sentido nacional quase tão forte quanto o brasileiro, mas é excluído. No Brasil, alguém pode chegar e tornar-se brasileiro em cinco anos. Você percebe a força disso?

Bem, por essa razão, sempre analiso a América Latina e o Brasil separadamente.

“Aprendi que, no Brasil, as coisas dão certo quando são feitas ao modo brasileiro. É um modo que provavelmente não funcionaria em nenhum outro lugar do mundo, mas que funciona no Brasil. Um mistério”

### **E como, então, o Brasil pode aproveitar essa força de nação e recuperar o tempo perdido?**

No Brasil, vocês têm o enorme desafio de integrar economicamente o Norte e o Sul. Há um longo caminho a percorrer, mas, se formos comparar o que há hoje com o que havia quando estive no Brasil pela primeira vez, vocês já percorreram boa parte do caminho. Sim, vocês estão lidando muito bem com o desafio de integrar o enorme, depauperado, falido e ex-escravocrata Norte ao restante do país.

Devo dizer que vocês no Brasil talvez sejam críticos demais. Quando se coloca o progresso brasileiro num gráfico, observando a tendência geral, eliminando os pontos extremos, sua curva de desenvolvimento é uma das mais fortes da história. Mas os brasileiros parecem só acreditar em extremos: acham que estão lá no alto ou lá embaixo, nunca no meio.

Nos últimos 50 anos, vocês passaram, pelo que acompanhei, por cinco *booms* econômicos e cinco ou seis colapsos. Mas mostraram, como empresas e pessoas, enorme maleabilidade e resistência.

Politicamente, vocês sempre tiveram governo demais, é verdade. Mas acho que, economicamente, se olharmos para a reta das tendências e não para os pontos extremos, vocês podem não ter crescido tanto quanto o Japão ou a Coreia do Sul, mas cresceram tanto quanto o sul da Europa, o que não é desprezível.

### **Arriscando-me a parecer um brasileiro autocrítico demais, eu lhe pergunto: como entender a Austrália, que estava bem atrás do Brasil em termos de desenvolvimento até há pouco tempo e agora se mostra bem mais avançada do que nós?**

Antes de mais nada, permita-me corrigir uma idéia comum e equivocada. Apesar de ser um país grande geograficamente, a Austrália é um país pequeno, na realidade, formado por poucas cidades. E isso lhe facilita as coisas. O Brasil, por sua vez, é realmente grande.

Outro facilitador é a enorme quantidade de imigrantes qualificados que migraram para a Austrália no século 20. Primeiro foram os europeus, especialmente húngaros, que foram para lá após a insurreição húngara de 1956. Depois, nos últimos 20 anos, o fenômeno se repetiu com enorme fluxo de asiáticos. Isso mudou a Austrália. E não se pode esquecer que a Austrália tem a vantagem de uma gigantesca riqueza mineral para exportar.

Mas, a bem da verdade, não acho que a Austrália esteja se saindo muito melhor que o Brasil, não. Quando comparamos as indústrias australiana e brasileira, as duas estão mais ou menos em pé de igualdade, principalmente se analisarmos o Brasil de Minas Gerais para baixo. E, se o sistema agrícola brasileiro é em parte arcaico, a Austrália, como país de clima desértico, nem tem agricultura; lá se criam ovelhas.

### **Então, em sua opinião, o eixo do desenvolvimento do Brasil deve ser mesmo a integração socioeconômica entre o Norte e o Sul?**

Naturalmente há outras questões importantes, mas creio que essa seja a principal, sim. Eu apontaria como questões centrais essa integração e a solução do problema racial. Vocês têm o maior problema racial do mundo, depois da África do Sul – e o estão enfrentando. Ninguém mais poderia fazer o que vocês estão fazendo. Não digo que é perfeito, mas o fato é que ninguém até hoje conseguiu criar uma sociedade verdadeiramente multirracial e vocês estão perto de realizá-lo.

Do ponto de vista das empresas brasileiras, vale comentar que elas não aproveitam bem os excepcionais recursos humanos que possuem. Elas frequentemente se esquecem dos funcionários, até devido à origem familiar de muitas empresas. Porém isso também está melhorando.

Quero ressaltar uma coisa: aprendi que, no Brasil, as coisas dão certo quando são feitas ao modo brasileiro. É um modo que provavelmente não funcionaria em nenhum outro lugar do mundo, mas que funciona no Brasil. Um mistério.

### **Uma pesquisa realizada no Brasil mostrou que os empreendedores locais são movidos muito mais pela necessidade do que por opção. Quão importante é o empreendedorismo por opção dentro das empresas já estabelecidas?**

Bem, posso responder a isso com uma história brasileira de um empreendedor por

---

opção. Conheci um empresário brasileiro na década de 1950 de sobrenome Klabin [Maurício Klabin]. Ele começou seu negócio como importador de papel e, certo dia, disse: “Por que não fabricar aqui?”. Todos tentaram dissuadi-lo. “Deixe disso; é tão barato importar! E você não vai conseguir fabricar papel aqui”, afirmavam. Mas ele insistiu, obstinadamente. Foi visitar usinas de papel e celulose na Costa Oeste dos Estados Unidos para entender o processo e começou sua empreitada. Montou suas fábricas ao sul de São Paulo. Visitei uma delas. Acho que foi em Curitiba, se não me engano.

Na época em que o conheci, ele só fabricava papel para embalagem. Já tinha 70 anos de idade e queria entrar no ramo dos papéis mais finos. Novamente, as pessoas disseram: “Você é louco. É tão barato trazer lá de fora...”. E ele novamente foi em frente e criou sua própria matéria-prima. Lembro que foi inovador ao buscar a cana-de-açúcar no Norte –naquele tempo, a cana-de-açúcar não era aproveitada; queimavam-na toda. Sei que Klabin desenvolveu papel a partir de todo tipo de matéria-prima. Construiu uma empresa sólida, de sucesso. Trata-se de um empreendedor notável.

### **Há realmente mais vantagens na estratégia de ser o primeiro a fazer algo em seu mercado?**

*Grosso modo*, tomar iniciativa é algo que funciona duas em cada dez vezes, não mais que isso. Por quê? Às vezes, porque o dono da iniciativa fica ganancioso, quer obter uma margem de lucro elevada e acaba criando um mercado que então não consegue atender, pois seu produto ou serviço se tornou caro demais. Outras vezes, porque esse empreendedor tenta proteger seu mercado com patente e monopólio e, assim, acaba incentivando as pessoas a burlar as proteções.

Mas quem conseguir entrar em um mercado e imediatamente assumir a posição de liderança vai dominá-lo. Vou lhe dar um exemplo com um século de idade: a Eastman Kodak. O sr. Eastman trabalhou durante 20 anos para desenvolver uma câmera para amadores e um filme fotográfico que a acompanhasse. Então, tomou conta do mercado –e o domina até hoje.

Vale mostrar também a outra face da moeda, ilustrada por um caso que aconteceu 60 anos mais tarde, com a Xerox e sua copiadora. A Xerox teve a vantagem da iniciativa por algum tempo, mas acabou criando mercado para os concorrentes e o perdeu. Quando a iniciativa é bem-sucedida, o mercado cresce depressa e você se torna incapaz de atendê-lo. Isso é muito mais comum do que a história da Eastman Kodak.

Mas devo dizer que há uma estratégia de empreendimento segura para evitar que a história tenha o final pouco feliz da Xerox.

### **Qual é?**

Ter parceiros, compartilhar o trabalho e os ganhos com outras empresas. Entre 1875 e 1880, Alfred Nobel inventou o primeiro explosivo não-militar, que jamais poderia ser usado no campo de batalha, e criou o cartel da dinamite Nobel, que ele dominou até a Segunda Guerra. Em cada região do mundo havia uma empresa com o direito de fabricar dinamite. Na região do norte europeu, por exemplo, ele próprio detinha esse direito. Nos Estados Unidos e no Canadá, os direitos foram divididos entre a DuPont e os ingleses, numa *joint venture*. E assim por diante.

Nobel também inventou as melhorias anuais sistemáticas na produção da dinamite, o que hoje chamamos de *kaizen*: cada empresa tinha de melhorar tudo 3% ao ano, ou perderia sua licença. Além disso, cada cinco anos, todos eram obrigados a reduzir o preço em 20%. Tudo isso tornava impossível que um novo concorrente entrasse no mercado.

Quando introduziu o náilon, mais ou menos no período da Segunda Guerra Mundial, a DuPont licenciou meia dúzia de empresas para fabricá-lo. E, quando uma dessas empresas descobria um novo mercado, todas as outras se beneficiavam. Por exemplo, não foi a DuPont que descobriu o mercado de pneus para o náilon, foi uma licenciada.

Já a Xerox não licenciou ninguém. Tentou reter tudo para si e assim abriu caminho para os japoneses. Isso é típico; acontece sempre. Mas a estratégia de dividir o bolo da iniciativa com outras empresas é a estratégia mais lucrativa, quando o produto ou serviço decola.

---

### **Chegar primeiro é apenas uma das estratégias. Quais são as outras?**

Eu classifico as estratégias de empreendimento em quatro tipos básicos: a do empreendedor que chega primeiro, a do imitador que se aproveita dos erros do pioneiro, a do imitador criativo e a da empresa que encontra um nicho de mercado suficientemente grande para comportar um negócio lucrativo, mas não grande demais para atrair concorrentes depois.

Se der certo, a primeira estratégia –de tomar a iniciativa– é a mais lucrativa. Se der certo. Porém ela oferece tantas oportunidades quantos riscos. A mais bem-sucedida e menos arriscada das estratégias é a segunda, de aproveitar os erros costumeiros da empresa pioneira. Essa sempre foi, por exemplo, a estratégia japonesa. Quase sempre a empresa pioneira cobra preços excessivos, para se estabelecer com margens de lucro elevadas, e assim cria um mercado que não consegue atender; então, entra o imitador que se aproveita desses erros.

A terceira é a estratégia da imitação criativa. Para ilustrá-la, basta lembrar o que aconteceu com as três grandes montadoras automobilísticas norte-americanas –Ford, General Motors e Chrysler– no mercado de utilitários esportivos e vans. Elas estão sofrendo pesadas baixas impostas pelos concorrentes japoneses; a Chrysler quase foi destruída pela competição japonesa.

Todos estavam dizendo que os japoneses haviam dormido no ponto ao não desenvolver antes esses utilitários esportivos e vans. Mas não foi isso, não. Eles esperaram, estudaram os pontos fracos dos colegas norte-americanos pioneiros e fizeram a imitação criativa. O *design* americano dos utilitários esportivos foi caracterizado por um centro de gravidade alto, de modo que os veículos capotavam facilmente; então, os japoneses projetaram veículos com centro de gravidade baixo. Os veículos da Chrysler e da Ford ficaram largos demais, o que acabava acarretando constantes batidas e acidentes; os veículos japoneses têm a mesma largura de um carro de passeio normal. E assim por diante. Os veículos japoneses não são mais baratos que os norte-americanos, são melhores.

Por fim, a última estratégia é uma estratégia mista: encontrar um nicho que seja suficientemente grande para montar um negócio lucrativo, mas não grande demais para atrair concorrentes depois de você se instalar nele. É a segunda estratégia mais lucrativa, só que não dura para sempre. Seja porque seu sucesso transforma o que era um nicho num mercado de massa –e, com isso, atrai a concorrência–, seja porque a tecnologia muda, ou a moda muda, e aquele produto de nicho deixa de ser necessário.

Sabe o que eu acho particularmente incrível nisso tudo? É que, com toda a história registrada e estudada, os norte-americanos ainda não aprenderam a não cometer os erros dos quais os japoneses se aproveitam. Acho que o mundo corporativo funciona mais ou menos como o mundo do crime. Todo criminoso comete sempre o mesmo erro; é assim que a polícia consegue prendê-lo.

### **Qual é exatamente o mesmo erro de sempre das empresas norte-americanas? Quem sabe as empresas brasileiras também aprendem a explorá-lo... [risos]**

O erro é fixar preços no limite do que o mercado é capaz de suportar, em vez de criar um mercado; é buscar margens de lucro elevadas, em vez de vender mais para maximizar o lucro.

Os empresários norte-americanos não sabem que lucro é igual à margem de lucro multiplicada pelo giro de estoque, pelas vendas; eles acreditam que lucro é igual à margem de lucro. Isso é culpa dos economistas, aliás. A grande fraqueza dos Estados Unidos está no fato de termos economistas demais. Economistas acreditam em margens de lucro. Já os japoneses sabem que lucro é igual a margem de lucro vezes giro. Eles se preocupam com a margem de lucro, mas sabem que o giro é igualmente importante.

Na verdade, algumas empresas brasileiras já aprenderam a explorar isso, como a fabricante de aviões Embraer.

“Acho que o mundo corporativo funciona mais ou menos como o mundo do crime. Todo criminoso comete sempre o mesmo erro; é assim que a polícia consegue prendê-lo”

**Como o sr. vê o processo de planejamento estratégico de uma empresa? Ele é fundamental, em sua opinião?**

Acho que o planejamento é hoje mais necessário do que nunca, mas creio que precisa ser um pouco diferente do que se pensa. Devo dizer, no entanto, que não acho que possamos planejar do modo como Michael Porter recomenda. Sou um grande admirador de Michael, mas ele pressupõe que podemos obter mais dados do que é de fato possível.

Quando me sento à mesa para trabalhar com meus clientes, nós conhecemos os dados internos da empresa, mas não temos praticamente nenhum dado externo –ou, na melhor das hipóteses, temos dados externos insuficientes.

Outro ponto importante diz respeito ao verdadeiro propósito do planejamento. Seu propósito não deve ser “dizer o que devemos fazer”, e sim quando “mudar o que estamos fazendo”.

Por essa razão, um plano estratégico não é um mapa; um plano é uma direção. Confrontamos com ela nossos pressupostos e nossos desvios. Dada essa direção, será que esse pressuposto será válido daqui a três meses?

**Como o sr. propõe que se faça planejamento, passo a passo?**

Eu começo o planejamento olhando para o que está do lado de fora, não do lado de dentro. A maioria dos planos, ao contrário, começa olhando para o que está dentro da empresa, já que pretendem apontar o que fazer. E o que constitui o lado de fora? Os dados demográficos e populacionais, os mercados, a tecnologia, a concorrência. Isso tudo está em mudança contínua.

Em seguida, faço os executivos da empresa se perguntarem: “O que é valor para nossos clientes?”, “Por que eles compram de nós?”.

Nesse momento, aliás, sempre faço questão de embaralhar um pouco as coisas. Peço que também pensem, com todo cuidado e seriedade, nos não-clientes. Afinal, mesmo a empresa mais dominante raramente possui mais de 30% do mercado, o que significa que 70% dos clientes potenciais não compram dela. Então, os executivos têm de se perguntar: “Por que eles não compram de nós?”, “O que é valor para esses não-clientes?”.

A pergunta seguinte é: “Quais são nossos novos pressupostos?”. Em outras palavras, quero saber no que a empresa aposta suas fichas e o que ela vê como fatores determinantes. E devemos comparar isso com as mudanças contínuas que nos cercam.

A última coisa a dizer sobre isso é: precisamos verificar constantemente nossas competências essenciais para ver se estão em dia. E devemos estar dispostos a abandonar as coisas que já não fazem mais sentido.

**O sr. pode dar um exemplo real desse planejamento?**

Acho que posso falar de nossa escola de administração de empresas na Claremont University [a The Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, perto de Los Angeles, na Califórnia].

Nossa escola foi fundada com ênfase na formação de executivos e, por isso, sempre ministrou muitos programas nas próprias empresas, fora do *campus*. Isso significa que seus clientes são as empresas que têm necessidade de oferecer educação continuada para seu pessoal. O valor para essas empresas é a educação continuada.

Antes de mais nada, olhamos para fora e vimos algumas coisas. Vimos a superoferta de educação continuada *in-company* ou *on-line*. Vimos que o transporte até o *campus* é cada vez mais um problema para os executivos, por razões de tempo e dinheiro. Vimos que o número de executivos nas empresas tem um crescimento possível bastante limitado, já que as empresas estão cada vez mais enxutas e com maior produtividade. Vimos também que existem 1,3 milhão de organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos, e a maioria é mal administrada. E vimos que essas organizações começam a tomar consciência de sua baixa capacidade administrativa.

Então, reformulamos nossos pressupostos –acertadamente, em minha opinião: no futuro previsível, desenvolveremos nosso produto principalmente dentro do *campus*, voltado primordialmente para executivos de organizações sem fins lucrativos. Os mercados

---

existentes fora do *campus*, tanto *on-line* como *in-company*, vão tornar-se secundários para nós. Temos de achar um meio de alcançar aquele mercado.

Só então examinaremos nossas competências essenciais e perguntaremos a nós mesmos o que sabemos fazer realmente bem e o que temos de aprender a fazer. Precisaremos responder a outras perguntas: que tipo de pessoa devemos contratar com tudo isso em mente? Que tipo de parceria devemos estabelecer com outras instituições de ensino, para a escola se preparar adequadamente?

### **De fato, isso não é exatamente o que Michael Porter prega...**

Fundamentalmente, Michael pressupõe que podemos contar com cinco a dez anos de continuidade. Há 20 anos, eu também pensava assim; porém isso não é mais possível. Hoje temos de pressupor que teremos de nos adaptar, para conseguir mudar depressa. O foco deve estar dirigido às oportunidades.

O grande perigo da abordagem de Michael hoje em dia é que nos torna focados nos problemas, não nas oportunidades. Torna-nos comprometidos com uma estratégia e, se as coisas não derem certo, somos forçados a trabalhar com os problemas.

Vou lhe dar outro exemplo, mais de mercado de massa. Não faz muito tempo, Coca-Cola e Procter & Gamble fundiram suas marcas secundárias numa nova *joint venture* independente; trata-se de marcas rentáveis, mas que não servem para os mercados de crescimento possível com que essas empresas trabalham. Em suma, são problemas.

O crescimento possível para essas empresas está nos países em desenvolvimento, onde há famílias jovens –na China, na Rússia, na Índia. Não está na África, porque esta não tem sido boa para ninguém.

Portanto, Coca-Cola e Procter precisam de todos seus melhores funcionários para esses mercados em desenvolvimento e não podem desviar energia para as marcas que se aplicam apenas a países desenvolvidos. Então, promoveram, com essa *joint venture*, o que eu chamo de “abandono organizado” das marcas: não as liquidaram, mas asseguraram que não se afastassem do foco principal. Isso não é Michael Porter; no máximo, é uma adaptação do que Michael defende.

Veja bem: Michael nos deu a estrutura fundamental para o planejamento estratégico, que ele desenvolveu num mundo diferente. Ela continua válida; apenas tem de ser adaptada. E, de modo geral, é facilmente adaptável. Naturalmente temos de nos contentar com conjecturas e palpites, em vez de dados externos precisos.

Assim, podemos pôr o foco nas oportunidades. Por isso, o mais importante em planejamento hoje é modificar os relatórios mensais.

### **Como assim? O que acontece com o relatório mensal?**

A primeira página dos relatórios deve mostrar onde estamos nos saindo melhor do que o previsto. Esse é o primeiro indício de oportunidade. O relatório mensal que praticamente todas as empresas do mundo inteiro usam ainda é aquele inventado na década de 1920, que mostra a cada mês onde nos saímos pior do que o esperado.

Tal ênfase nos torna focados em problemas. É preciso lidar com os problemas, é claro, mas isso vem em segundo lugar –a menos que haja um incêndio fora de controle. Normalmente, nosso foco deve ser as oportunidades. E os primeiros indícios de oportunidades são as áreas em que nos saímos melhor do que prevíamos.

### **Como saber quando essas áreas de desempenho que nos surpreendem positivamente podem, de fato, frutificar?**

Sete de cada dez dessas áreas não fazem sentido e são facilmente descartáveis. Uma se mostra arriscada ou cara demais –mas talvez isso só seja percebido em retrospecto. E as outras duas são reais indícios de novas oportunidades.

### **Nos dias atuais, quais são as grandes tarefas e desafios da administração?**

O mais importante é que os executivos tenham em mente o seguinte: são as pessoas que realizam o trabalho. Não é o dinheiro, não é a tecnologia. Portanto, a principal tarefa



“É preciso corrigir a idéia que domina o mercado de ações atual. É ilusória a crença de que as empresas podem aumentar seus lucros para sempre”

do executivo –ou, eu diria, seu principal desafio– é tornar as pessoas produtivas. Isso vai ser um desafio ainda maior com o passar do tempo, pois os trabalhadores do conhecimento não se vêem como empregados, e sim como parceiros das empresas. Embora a constatação pareça óbvia, é razoavelmente fácil esquecer quando há 20 páginas de dados financeiros diante de si.

Esta, aliás, é uma pequena lição que aprendi: o que parece óbvio geralmente é verdadeiro.

A segunda coisa a ser dita é que o bom Deus fez as coisas de tal modo que as árvores não crescessem ininterruptamente até o céu. E não há nenhuma empresa que vai crescer para sempre e sair-se bem para sempre. O período médio de sucesso para a maioria das empresas bem-sucedidas é de 30 anos. Pouquíssimas companhias continuam bem-sucedidas por um período contínuo mais longo do que isso. O que geralmente acontece é que, depois, elas não fecham as portas, mas, mesmo que administradas excepcionalmente bem, passam os próximos 20 ou 30 anos apenas equilibrando-se.

### **E como explicar, então, o sucesso da General Electric?**

Conheço bem a história da GE. Trabalhei mais de uma vez como consultor para ela; a última vez foi há dez anos. Seu primeiro período de expansão tremenda, que durou 30 anos, começou por volta de 1920 e seguiu até 1950 ou 1960. Entre 1960 e 1990, ela teve excelentes presidentes, como Fred Borch e Reginald Jones, e a GE cresceu, mas apenas na medida da economia, não mais. Então, veio Jack Welch e houve um novo período de crescimento explosivo. Agora, não creio que se possa esperar que o sucessor de Welch mantenha o mesmo ritmo.

Há exceções, é claro, mas elas só confirmam a regra. Os grandes sucessos do mundo anglo-saxão em meados do século 20, como a Coca-Cola, a DuPont, a Bell Telephone System, a IBM e a Marks & Spencer, enfrentam dificuldades hoje. Isso é normal.

Dito isso, é preciso corrigir a idéia que domina o mercado de ações atual. É ilusória a crença de que as empresas podem aumentar seus lucros para sempre. Árvores não crescem até o céu. Existe algo chamado ciclo de vida normal. Uma vida de 30 anos de sucesso já é bastante extraordinária.

Voltando à empresa brasileira Klabin, de que falamos há pouco. Durante 20 anos, a Klabin viveu uma história de sucesso. Depois, nos 20 anos seguintes, ela pareceu titubear, não? E agora está voltando à vida. Isso é absolutamente normal. Existe algo chamado ciclo de vida, pode acreditar em mim. Na GE, tanto Fred Borch como Reginald Jones eram tão dispostos e capazes quanto Jack Welch, mas estavam no ciclo de vida errado.

### **As empresas precisam mesmo ser administradas, já que existe esse ciclo de vida natural?**

As empresas têm de ser administradas, sim. Mas isso significa que existem certos fundamentos que a administração precisa levar em conta. Quais são as tarefas da administração, além de tornar os recursos humanos produtivos e de entender os ciclos de vida? É preciso pensar a fundo sobre a teoria dos negócios. Todo executivo deve responder a: “Pelo que, na realidade, eu sou pago?”.

Por exemplo: a administração deve organizar a empresa para que ela assuma a liderança das mudanças. Não é possível gerenciar mudanças, não é possível adaptar-se às mudanças. Só é possível criar mudanças.

A administração precisa também equilibrar constantemente o curto prazo e o longo prazo. O longo prazo, note bem, não é feito de uma sucessão de curtos prazos. Por outro lado, se não formos bem-sucedidos no curto prazo, não haverá longo prazo.

### **E como equilibrar curto e longo prazos?**

Precisamos de medidas diferentes daquelas usadas pela maioria dos administradores. É necessário administrar as diferentes partes envolvidas. Pode-se dizer que, para tudo, sempre existem três mercados: o mercado dos produtos e serviços, o mercado do dinheiro e o mercado das pessoas, os funcionários. É preciso atender os três.

---

Aliás, voltando ao que eu já disse sobre o Brasil, não atender bem o mercado dos funcionários é um ponto fraco das empresas brasileiras.

**Contabilizei até agora quatro grandes tarefas ou desafios da administração: tornar os colaboradores produtivos, administrar o ciclo de vida da empresa, criar mudanças e equilibrar curto e longo prazos gerenciando os três “mercados interessados”. A lista está completa?**

Há uma última coisa a dizer: a administração precisa funcionar exclusivamente com vista à empresa. Qualquer outra coisa é menos importante. A empresa tem de prosperar e ponto final.

**Então, são cinco desafios. Para finalizar: se um grupo de estudantes de administração lhe pedisse para destacar as mais importantes lições que o sr. aprendeu durante a vida profissional, quais seriam elas?**

Ah, foram várias... O ceticismo é importante. É preciso ser cético quanto ao que dizem os economistas. É preciso ser cético em relação às estatísticas.

Aprendi sobre isso quando tinha uns 17 anos. Foi quando um amigo de meu pai me disse: “As pessoas não confiam nas estatísticas, ou porque conhecem a pessoa que as ‘inventou’, ou porque não a conhecem. Em ambos os casos, os números são suspeitos”. E em seguida acrescentou: “Tenho motivos de sobra para saber. Há 30 anos sou o diretor do departamento de estatística austríaco”. [risos] ●

A entrevista é de José Salibi Neto, diretor editorial de **HSM Management**.

# Um legado de sete décadas



O preço que se paga pela sociedade do conhecimento é que nela acontece uma “corrida de ratos”, escreveu Peter Drucker. Seria possível complementar que ele iluminava o percurso dessa corrida. Reportagem HSM Management se atreve a fazer um panorama do pensamento do grande mestre, destacando idéias que vão de clientes a liderança, passando por inovação, e que devem continuar influenciando as próximas gerações

**P**eter Drucker foi o criador da visão do management, que podemos chamar de gestão.” Essa definição é do professor Álvaro Bruno Cyrino, da Fundação Dom Cabral, que complementa: Drucker esteve “na origem do desenvolvimento da gestão no momento em que a economia passava de pequenas empresas familiares para grandes corporações”.

Drucker criou o *management*, mais uma arte do que uma ciência em suas próprias palavras, aproximadamente entre 1946 e 1964, período em que lançou três dos livros fundadores da disciplina – *Concept of the Corporation* (ed. Transaction Publishers), *Prática da Administração de Empresas* e *Administrando para Obter Resultados* (ambos, ed. Thomson Pioneira). Ele poderia ter parado por aí, limitando-se a sistematizar idéias e teorias alheias que surgissem – algo que, aliás, também fez com maestria. Mas não. Drucker continuou lançando conceitos inovadores e essenciais. Como diz o professor Cláudio Felisoni, presidente da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP), sua incrível capacidade de observação da realidade e sua “grande sensibilidade” lhe propiciaram “antecipar tendências”.

Drucker mostrou, por exemplo, que cada vez mais a informação condicionaria o desenvolvimento das empresas e da sociedade e foi precursor ao apontar que a necessidade de gerenciar o conhecimento era maior até que a necessidade de gerenciar as pessoas. Suas idéias sobre empreendedorismo e inovação, como lembra o professor Cyrino, mudaram “a definição dos cargos gerenciais”, que passaram a ter de “se preocupar com novas oportunidades, mesmo nas grandes empresas”. Ensinou ainda que *management* não se aplica só a negócios, mas também a organizações sem fins lucrativos.

Foram muitas as idéias desse pensador que moldaram o mundo dos negócios e a própria sociedade. Tantas que é difícil selecioná-las. Como analisa o professor José Antônio

---

Capito, do Ibmecc-SP, essas idéias “já influenciavam o mundo na época do meu avô e vão continuar influenciando depois dos meus filhos”. **HSM Management** se atreve, a seguir, a destacar algumas delas.

### **Gestão do futuro**

Prever o futuro é inútil. Você deve gerenciá-lo. Para tanto, há duas abordagens diferentes, ainda que complementares. Uma consiste em saber detectar o futuro que já aconteceu, mas ainda não foi percebido. A outra se traduz em fazer o futuro acontecer, ou seja, inventá-lo.

Nos primeiros tempos, a Revolução da Informação só criou uma nova rotina para o que sempre foi feito. É o comércio eletrônico que vai gerar a explosão que mudará tudo... O comércio eletrônico será para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial. Todos devem pensar em como podem aproveitar essa ferramenta, que está mudando rapidamente a economia, a sociedade e a política.

Os próximos 20 anos presenciarão o surgimento de inúmeros novos setores e, quase com certeza, poucos deles virão da tecnologia da informação, do computador, do processamento de dados ou da internet.

É provável que os próximos setores importantes da economia se comportem muito mais como os setores tradicionais, ou seja, que cresçam lenta, dolorosa e arduamente.

### **Clientes e marketing**

Como a transferência de poder do fornecedor para o cliente é fato consumado, os executivos têm de conhecer de verdade o cliente. Não adianta procurarem essa informação em seus computadores. O cliente está lá fora.

Não existe “lealdade do cliente”. Peço aos executivos que esqueçam essa expressão, isso nunca existiu. Um cliente nunca pergunta “O que você fez por mim ultimamente?”, e sim “O que você fará por mim amanhã?”.

Das quatro mais valiosas lições de marketing para o século 21, a principal é a de que “comprar os clientes não funciona”, ou seja, fazer um produto altamente barato não é garantia de êxito por si. Uma segunda lição vem de um sucesso que virou fracasso depois: o mercado de aparelhos de fax nos Estados Unidos. Os japoneses não se perguntaram “Qual é o mercado para essa máquina?”, mas “Qual o mercado para o que essa máquina faz?”. Assim, conseguiram perceber que a Federal Express já tinha estabelecido esse mercado. A terceira lição é a de que precisamos conhecer tanto os não-clientes como os clientes –é imprescindível passar algum tempo fora da empresa. Por exemplo, quando um de seus vendedores sair de férias, substitua-o você mesmo. Para finalizar, uma lição simples: devemos explorar as mudanças demográficas como oportunidades de marketing.

Na era do conhecimento, a maioria das marcas vai perder sua razão de ser. Uma marca geralmente é um substituto para a informação, o que foi dito há mais de cem anos, se não me engano. Consumidores compravam marcas porque não tinham informação suficiente para fazer sua escolha. Somente as marcas que vão além da informação e são realmente diferenciadas sobreviverão.

### **Organização**

Toda empresa precisa aprender a operar em pelo menos três economias ou mercados diferentes: uma economia global de informação e dinheiro; uma economia regional, que movimenta bens, serviços e pessoas –especialmente pessoal administrativo, técnico e profissional; e o mercado local, que é cada vez menos definido pela geografia e mais pela decisão de afiliar-se a ele. E possivelmente cada empresa precisará aprender a operar de maneira diferente em cada um desses mercados, com base em informações diferentes.

## Gerenciamento de si mesmo

No domingo à noite, depois de colocarem as crianças na cama e em vez de se sentarem na frente da TV, os executivos devem pegar uma folha de papel e escrever: “De quais informações eu preciso para realizar meu trabalho? Quem pode fornecê-las? Quando tenho de recebê-las? De que forma?”. Em seguida, devem pegar outra folha e tentar responder a estas questões: “Quais informações estou devendo? Para quem? Quando posso entregá-las?”. Quando tiverem refletido a fundo sobre tudo isso, precisam procurar as pessoas com que trabalham –chefe, colegas, subordinados– e apresentar-lhes as conclusões.

Hoje os executivos têm de assumir duas novas responsabilidades. Uma é a responsabilidade pela informação –para si e para a empresa. A outra é a responsabilidade por seu próprio aprendizado contínuo. Não esperem que alguém lhes diga o que precisam fazer.

## Informação e conhecimento

A mobilidade ascendente da sociedade do conhecimento tem preço alto: as pressões psicológicas e os traumas emocionais de uma corrida de ratos. Só pode haver vencedores se perdedores houver. Por conta disso, os profissionais dessa nova era, como os executivos de negócios, vão atingir seu platô de crescimento na faixa dos 40 anos de idade. Os trabalhadores do conhecimento precisarão urgentemente desenvolver interesses fora de seu ramo de atuação.

## A coincidência do número 5

Curiosamente, Peter Drucker várias vezes organizou suas idéias de gestão em cinco tópicos. Eis alguns exemplos:

■ Os executivos eficazes são os que se apropriam de cinco práticas ou hábitos de pensamento: 1) sabem administrar seu tempo; 2) perguntam-se “Como posso contribuir?” e concentram seus esforços nos resultados deles esperados e não no trabalho; 3) trabalham a partir de suas forças, não se baseando em (consertar) suas fraquezas; 4) sabem colocar *first things first*, ou seja, priorizam as áreas em que uma execução superior poderá fazer diferença; e 5) sabem tomar as melhores decisões.

■ São cinco os elementos do processo eficaz de tomada de decisão: 1) a compreensão sobre se a situação em jogo é genérica ou excepcional; 2) a definição das condições-limite, ou seja, das especificações que uma eventual resposta tem de satisfazer; 3) a averiguação do que é certo fazer antes de levar em conta concessões e adaptações necessárias; 4) a elaboração da ação para executar a decisão antes de tomá-la; e 5) a verificação sobre se a decisão foi acertada, confrontando-a com o desenrolar dos acontecimentos.

■ São cinco as funções básicas do administrador: 1) definir objetivos; 2) organizar o grupo; 3) motivar e comunicar; 4) medir o desempenho; e 5) desenvolver pessoas (incluindo a si mesmo, o que talvez seja o mais importante de tudo).

■ São cinco os desafios do executivo atual, conforme apontado por Drucker na entrevista inédita e exclusiva que compõe esta edição (veja página 12): 1) tornar os colaboradores mais produtivos; 2) administrar o ciclo de vida da empresa; 3) criar mudanças; 4) equilibrar curto e longo prazos gerenciando o mercado dos produtos e serviços, o mercado do dinheiro e o mercado de funcionários; e 5) gerenciar com vista unicamente à prosperidade da empresa.

■ São cinco os mercados que apresentam grandes oportunidades de crescimento: 1) lazer; 2) saúde; 3) educação; 4) varejo financeiro; e 5) informação e comunicação global.

A educação está no centro da sociedade do conhecimento.

O acesso à informação simplesmente não pode mais ser limitado. Nem pensem em fazer isso com seus clientes, fornecedores, subordinados, colegas ou qualquer um.

## Intuição versus razão

Numa visão de mundo mecanicista, a intuição não é levada a sério. Mas, no universo biológico, a intuição é central. E, naturalmente, qualquer ecologia é mais percepção do que análise, pois, numa ecologia, o todo é que deve ser compreendido, e as partes só existem em função do todo. As novas realidades pedem, portanto, que tenhamos tanto percepção como capacidade de análise. Se Descartes disse “Penso, logo existo”, nós temos de dizer também “Percebo, logo existo”.

## Empreendedorismo, inovação e mudança

Empreendedores procuram por mudanças. Olhe para cada janela perguntando-se: “Isso poderia ser uma oportunidade?”. Não perca algo somente porque não faz parte de seu planejamento. O inesperado é frequentemente a melhor fonte de inovação.

Nada fracassa tanto quanto o sucesso. Você deve sempre se perguntar: “Se eu já não estivesse neste negócio, eu ingressaria nele hoje?”.

O abandono de negócios e práticas deve ser exercido sistematicamente. Você pode estabelecer, por exemplo, que haverá uma reunião de abandono toda primeira segunda-feira do mês.

Idéias são como bebês: nascem pequenas, imaturas, sem forma. São mais promessas do que realização. Por isso, o executivo da organização inovadora não diz: “Que idéia fantástica!”. Ele pergunta: “O que é preciso fazer para transformar essa idéia em uma oportunidade?”. O executivo da organização inovadora sabe que muitas idéias acabam mostrando-se sem sentido e que é preciso correr riscos para converter uma pequena idéia em uma grande inovação.

O primeiro sinal de que um setor ou uma empresa vai mal é a perda de pessoas qualificadas, capazes e ambiciosas. Por isso, é fundamental saber atrair e reter as melhores pessoas.

### **Desempenho**

Com o envelhecimento da população mundial, mudam as definições de desempenho das empresas. Os acionistas não precisarão mais de ganhos imediatos, e sim de retornos econômicos em 20 ou 30 anos. Ou seja, uma empresa precisa sobreviver por 30 ou 40 anos.

### **Liderança**

O presidente mais eficaz que os Estados Unidos já tiveram foi Harry Truman, porque todo mundo que trabalhava para ele o venerava, por ele ser absolutamente confiável. Ronald Reagan foi o segundo mais eficaz, mas sua grande força não era o carisma, como se pensa, e sim sua consciência e aceitação do que podia e não podia fazer.

O que realmente importa para as organizações é que seus líderes dominem quatro competências. A primeira é que tenham a disposição, a capacidade e a disciplina para

ouvir os outros. A segunda é a capacidade de comunicar-se, de fazer-se entender, o que requer uma paciência infinita. A terceira é resistir às desculpas, não tentar contornar o que dá errado; o que deu errado precisa ser refeito. A competência básica final é subordinar-se às tarefas, ou seja, considerar-se menos importante do que elas.

## **Idéias que já caíram no domínio público**

Como acontece com grandes obras da música clássica ou da literatura universal, muitas das idéias que Drucker formulou há décadas já são de domínio público, ou seja, tornaram-se senso comum —em tal medida que se pensa duas vezes antes de atribuí-las a ele:

- A empresa deve ser dividida de forma federativa, por unidades de negócios em vez de funções.
- O *management* deve ser voltado para os resultados, não para os meios, e é preciso haver métricas que permitam avaliar esses resultados.
- Os resultados estão fora da empresa, não dentro, pois vêm do aproveitamento de oportunidades, e não da resolução de problemas.
- As empresas devem criar “mercados por meio de um trabalho consciencioso e sistemático” e “hábitos de compra massificados”. Ou seja, devem fazer marketing.
- As empresas devem promover o *empowerment* dos funcionários, ou seja, permitir-lhes tomar decisões, delegar-lhes poder.
- Os profissionais devem gerenciar a si mesmos, diferenciando entre o que é ser eficiente (fazer certo as coisas) e o que é ser eficaz (fazer as coisas certas), administrando o tempo e priorizando tarefas (*first things first*).

### **Pessoas**

Hoje o conceito de *empowerment* está ultrapassado. Tirar o poder do topo e colocá-lo embaixo não é uma modificação fundamental. As organizações devem basear-se cada vez menos no poder e cada vez mais na responsabilidade e na compreensão mútua. E a terceirização pode contribuir para esse processo.

Gerenciar trabalhadores do conhecimento é um trabalho de marketing. Porque em marketing ninguém começa

---

nada com a pergunta: “O que nós queremos?”. O ponto de partida sempre é: “O que a outra parte quer? Quais são seus valores? Quais são seus objetivos? O que eles consideram resultados?”. Isso vale para a gestão das pessoas a partir de agora.

### **Ética**

Todo *boom* econômico leva “canalhas” ao topo das organizações. A única diferença do último *boom* dos Estados Unidos é que aumentou consideravelmente a tentação de fraudar os balanços financeiros. De resto, todos os *booms* são iguais.

Por alguma razão, as empresas acham que a ética ocidental tradicional não se aplica ao mundo dos negócios. Só existe um código de ética na sociedade ocidental, que é o do comportamento individual, e ele se aplica igualmente a todos, nobres e plebeus, ricos e pobres, poderosos ou não. Esse é um axioma fundamental que a chamada ética empresarial tenta negar. Em outras palavras, ética empresarial não é ética. ●

A reportagem é de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**, com colaboração de Lizandra Magon de Almeida.

# O autor e seu contexto



Viena, Frankfurt e Londres foram as etapas que Drucker cumpriu antes de fixar residência nos EUA e transformar o olhar do mundo com seus livros

**F**undador” da disciplina do management e “ecologista social”, como preferia ser chamado, Peter Ferdinand Drucker foi pensador prolífico, analista sagaz e educador nato. Nascido em Viena em 1909, concluiu sua etapa de formação acadêmica básica na universidade de Frankfurt, Alemanha, com doutorado em legislação pública e internacional. Depois de trabalhar um tempo em Londres como economista e jornalista, radicou-se em 1937 nos Estados Unidos, onde dois anos mais tarde publicaria seu primeiro livro, *The End of Economic Man*.

Sua carreira docente teve dois momentos-chave. Em 1950 incorporou-se como professor de *management* à escola de administração de empresas da University of New York e, em 1971, foi designado titular da cátedra de ciências sociais na Claremont Graduate University, da Califórnia, cuja escola de *management* leva, desde 1987, o nome de Drucker.

Escreveu mais de 30 livros, 15 deles sobre *management* especificamente, entre os quais se destacam, pela enorme influência que exerceram sobre a formação executiva e a cultura empresarial, *The Practice of Management* e *The Effective Executive*. A maior parte dos livros restantes aborda temas econômicos, políticos e sociais, e dois são romances publicados na década de 1980.

Drucker foi colunista habitual do *Wall Street Journal* entre 1975 e 1995 e colaborador de diversas publicações, incluindo *Harvard Business Review*, *The Atlantic Monthly* e *The Economist*.

Como consultor, assessorou diversas organizações de todo tipo, de empreendimentos até grandes corporações, de entidades do terceiro setor até governos. Em 11 de novembro de 2005, no dia de sua morte, era um dos intelectuais mais respeitados do mundo.

A seguir está a lista dos livros de sua autoria, com base em *The Daily Drucker* e em pesquisas. Os livros lançados no Brasil que ainda podem ser encontrados com relativa facilidade em livrarias ou sebos têm o título destacado entre parênteses.

■ **1939: *The End of Economic Man***. Analisa as razões do auge do fascismo e propõe o desenvolvimento de instituições sociais, religiosas, econômicas e políticas capazes de prevenir a irrupção do totalitarismo.

■ **1942: *The Future of Industrial Man***. Descreve os requisitos para que uma sociedade legitimada funcione corretamente, no marco de uma teoria geral sobre a sociedade.



---

*The Practice of Management*, de 1954, abordou o pioneirismo dos consultores, os feitos organizacionais de grandes empreendedores, a construção gradual do conhecimento e do ensino acadêmico nessa área, e o corpus de expertise em assuntos que iam do marketing à produção em massa

■ **1946:** *Concept of the Corporation*. Um clássico de Drucker, em que descreve e analisa a estrutura, as políticas e as práticas de uma grande corporação, a General Motors, à qual olha como uma “organização”.

■ **1950:** *The New Society*. Uma análise sistemática e organizada da sociedade industrial emergente da Segunda Guerra Mundial: as grandes empresas, os governos, os sindicatos e o lugar do indivíduo no contexto social dessas instituições.

■ **1954:** *The Practice of Management* (“A Prática da Administração de Empresas”, ed. Thomson Pioneira). O primeiro livro a definir o *management* como prática e disciplina e que transforma Drucker no fundador da gestão moderna. Apresenta a administração por objetivos como genuína filosofia de gestão e oferece um guia prático para gestores.

■ **1955:** *America’s Next Twenty Years*. Uma seleção de artigos de Drucker sobre temas significativos para os Estados Unidos, tais como escassez de trabalho, automação, concentração da riqueza, educação universitária e política.

■ **1957:** *The Landmarks of Tomorrow*. Examina o futuro que já se vê, e que se caracteriza pela passagem de um universo cartesiano para um novo universo de padrão, propósito e configuração, e descreve as novas realidades que desafiam o habitante do mundo livre.

■ **1964:** *Managing for Results* (“Administrando para Obter Resultados”, ed. Thomson Pioneira). Neste livro, que complementa *The Practice of Management*, Drucker explica por que é preciso colocar o foco nas oportunidades mais do que nos problemas, para fazer com que uma organização prospere e cresça.

■ **1967:** *The Effective Executive* (“O Gerente Eficaz”, ed. Thomson Pioneira). Uma das obras-primas de Drucker, na qual o mestre descreve cinco práticas específicas que conduzem os executivos à eficácia: gerenciar o tempo, ter foco mais na contribuição do que nos problemas, tornar produtivas as próprias forças, estabelecer prioridades (*first things first*) e tomar decisões eficazes.

■ **1969:** *The Age of Discontinuity*. Drucker analisa quatro grandes áreas de descontinuidade: a explosão de novas tecnologias que deram espaço a novas indústrias; a passagem de uma economia internacional para outra mundial; a nova realidade sociopolítica de instituições pluralistas; e o novo universo do trabalho do conhecimento baseado na educação de massa.

■ **1970:** *Technology, Management and Society*. Seleção de artigos dedicados a analisar como as forças políticas e sociais afetam o desenvolvimento tecnológico.

*Men, Ideas and Politics*. Seleção de artigos sobre diversos aspectos da sociedade contemporânea, que inclui ensaios sobre Henry Ford e sobre o *management* no Japão.

■ **1973:** *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nesta atualização de *The Practice of Management*, Drucker apresenta ferramentas e técnicas úteis para uma prática gerencial de sucesso.

■ **1976:** *The Unseen Revolution* (“A Revolução Invisível”, ed. Thomson Pioneira). Descreve como os investidores institucionais, especialmente os fundos de pensão, tomaram o controle das grandes empresas norte-americanas.

■ **1977:** *An Introductory View of Management* (“Introdução a Administração”, ed. Thomson Pioneira). Parte de duas tarefas básicas da gestão – organização e desempenho – para

---

Em 1964, *Managing for Results* mostrou a necessidade de desenvolver uma estratégia de negócios; em 1995, *Managing in a Time of Great Change* explicou a necessidade de abandonar negócios

analisar a produtividade e a realização do profissional, suas funções e habilidades. Projeta as responsabilidades do gestor.

*Management Cases* (“50 Casos Reais de Administração”, ed. Thomson Pioneira).

*Managing in Turbulent Times* (“Administração em Tempos Turbulentos”, ed. Thomson Pioneira). O futuro imediato dos negócios, a sociedade e a economia. O início de uma nova era econômica com novas tendências, novos mercados, economia globalizada, novas tecnologias e novas instituições.

*People and Performance* (“Fator Humano e Desempenho”, ed. Thomson Pioneira). Organiza todo o conhecimento de Drucker sobre administração até então.

■ **1979:** *Adventures by a Bystander* (“Reminiscências de Viena ao Novo Mundo”, ed. Thomson Pioneira). Ensaios autobiográficos.

■ **1981:** *Toward the Next Economics*. Trabalhos que abrangem amplo leque de temas de negócios, *management*, economia e sociedade, relacionados com o que Drucker denomina “ecologia social”.

■ **1982:** *The Changing World of the Executive*. Artigos publicados no *Wall Street Journal* que exploram, entre outros temas, as mudanças registradas na força de trabalho e o poder dos relacionamentos em uma “sociedade de empregados”.

*The Last of All Possible Worlds*. Romance.

■ **1984:** *The Temptation to Do Good*. (“A Tentação de Fazer o Bem”, ed. Rocco). Segunda incursão pelo mundo da literatura.

■ **1985:** *Innovation and Entrepreneurship* (“Inovação e Espírito Empreendedor”, ed. Thomson Pioneira). Pela primeira vez são apresentados a inovação e o espírito empreendedor como uma disciplina sistemática. O livro está dividido em três partes: prática da inovação, prática do empreendedorismo e estratégias empreendedoras.

■ **1986:** *The Frontiers of Management* (“As Fronteiras da Administração”, ed. Thomson Pioneira). Nesta seleção de 35 artigos, publicados, em sua maioria, no *Wall Street Journal*, Drucker antecipa as tendências mundiais de negócios que serão delineadas a partir do ano 2000.

■ **1989:** *The New Realities* (“As Novas Realidades”, ed. Thomson Pioneira). Drucker descreve a “superestrutura social” do século 21: política e governo, sociedade, economia, organização social e sociedade do conhecimento.

■ **1990:** *Managing the Non-Profit Organization* (“Administração de Organizações sem Fins Lucrativos”, ed. Thomson Pioneira). Drucker oferece assessoria para quem tem de liderar e gerenciar organizações do terceiro setor.

■ **1992:** *Managing for the Future* (“Administrando para o Futuro”, ed. Thomson Pioneira). Reúne ensaios de Drucker sobre economia, prática de negócios, gestão da mudança e configuração da moderna corporação.

■ **1993:** *Post-Capitalist Society* (“Sociedade Pós-Capitalista”, ed. Thomson Pioneira). No sistema capitalista, o capital é o recurso crítico, mas numa sociedade do conhecimento o recurso-chave é o saber. Drucker explora as conseqüências para as organizações dessa economia que emerge.

---

*The Ecological Vision*. Artigos e ensaios sobre diversos aspectos e temáticas da ecologia social escritos durante um período de mais de 40 anos.

■ **1995:** *Managing in a Time of Great Change* (“Administrando em Tempos de Grandes Mudanças”, ed. Thomson Pioneira). Compila trabalhos de Drucker escritos entre 1991 e 1994, publicados na *Harvard Business Review* e no *Wall Street Journal*.

*Drucker on Asia* (“Drucker na Ásia”, ed. Thomson Pioneira). No contexto de uma longa conversa com Isao Nakauchi, um dos mais importantes empresários japoneses do pós-guerra, Drucker identifica os desafios que enfrentam os mercados e a livre iniciativa, com referências específicas a China e Japão.

■ **1998:** *Peter Drucker on the Profession of Management* (“A Profissão de Administrador”, ed. Thomson Pioneira). Uma seleção dos artigos mais interessantes de Drucker publicados na *Harvard Business Review*.

■ **1999:** *Management Challenges for the 21st Century* (“Desafios Gerenciais para o Século 21”, ed. Thomson Pioneira). Os novos paradigmas do *management* e a forma como mudaram e mudarão nossas premissas. As novas realidades da estratégia, a revolução da informação e a produtividade do trabalhador do conhecimento.

■ **2001:** *The Essential Drucker* Uma visita a vários de seus trabalhos publicados entre 1954 e 1999, pensada como uma “introdução ao *management*”, e uma visão geral da contribuição de Drucker para a especialidade.

■ **2002:** *Managing in the Next Society* (“A Administração na Próxima Sociedade”, ed. Thomson Pioneira). Compilação de artigos, ensaios e entrevistas, nos quais Drucker examina as três grandes tendências que configuram a “sociedade que vem”: declínio da população jovem, declínio da fabricação e transformação da força de trabalho.

■ **2004:** *The Daily Drucker*. Cada página representa um dos 366 dias de um ano bissexto e contém uma idéia ou definição de Drucker sobre algum aspecto-chave da prática do *management*, num percurso inspirador, que sintetiza seu pensamento. ●

# “Apenas um velho jornalista”



Por José Salibi Neto

Peter e Doris formaram o casal mais bonito que conheci. Os dois viviam sozinhos, em uma casa de classe média, em um bairro de classe média, na cidade de Claremont, na Costa Oeste dos Estados Unidos. Sem empregada, Doris, aos 94 anos, e Peter, aos 95, faziam jornada dupla: cuidavam da casa e trabalhavam. Peter datilografava em sua máquina de escrever o dia inteiro, recebia alunos e clientes aos quais dava consultoria, comunicava-se com as pessoas por fax –ele não gostava de usar computador; a luz da tela o incomodava. Doris, física de formação, desenvolvia suas invenções, todas patenteadas. Tratavam-se com um carinho e respeito invejáveis e até surpreendentes, visto que estavam casados fazia quase sete décadas. Os quatro filhos e os seis netos os visitavam com constância, assim como os amigos.

Eu tive a honra de ser um desses amigos. Minha amizade com os dois começou quando ele tinha 81 anos; ela, 80; e eu, 31. Havia tempo queríamos trazer Peter para uma palestra no Brasil, mas Doris estava muito doente, e ele não viajaria sem ela. Graças a Deus, Doris melhorou, Peter aceitou o convite e veio o pedido: “Gostaríamos de aproveitar a viagem para conhecer as cachoeiras de Foz do Iguaçu e as Missões Jesuíticas no Paraguai”. Eu lhes preparei o melhor roteiro que consegui e eles gentilmente me convidaram a acompanhá-los. Fomos eu ao volante, Peter ao meu lado, Doris no banco de trás.

Peter passou os sete dias de viagem deslumbrado com as atrações turísticas. Eu passei os sete dias deslumbrado com Peter. Fiquei tentando entender quem era aquele homem que subia e descia as escadas do Parque do Iguaçu como se tivesse 40 anos menos e, principalmente, que conhecia tão profundamente a história das missões paraguaias que um padre jesuíta lhe perguntou se também ele era jesuíta.

Na verdade, acho que passei todos os 15 anos de nosso convívio tentando entender Peter. Como era possível ter tamanha quantidade de conhecimento sobre tudo? Note que eu nunca vi muitos livros em sua casa e mesmo as revistas de negócios eram incomuns. Note ainda que ele, que analisava a tecnologia como ninguém, usava fax e máquina de escrever. Hoje talvez tenha decifrado o fenômeno: Peter era um iluminado. É claro que tinha uma formação inicial muito abrangente e sólida. É claro que possuía uma metodologia de aquisição de conhecimento extremamente eficaz, ao dedicar-se, cada dois anos, a aprofundar-se em um tema específico. É claro que aprendia continuamente, por ser sobretudo um “fazedor de perguntas”. É claro que teve a vantagem de conviver com algumas das pessoas mais interessantes do planeta, de Sigmund Freud a Akio Morita. Mas era um iluminado.

Digo isso, porque a questão não era o conhecimento que armazenava, mas como ele o aplicava e o transformava. Peter estudava para viver, mas não estudava para escrever. Sua criação era de dentro para fora, como acontece com os grandes artistas. Não à toa foi um pensador originalíssimo, *one of a kind*. Não à toa enxergava o processo inteiro, não apenas

---

uma ou outra função. E observe que, nesse caso, quando falo em processo, não me refiro apenas à empresa vista globalmente, mas ao mundo, à economia, à sociedade.

Assim, Peter conseguiu ser pioneiro em dezenas de áreas distintas. Assim, foi um dos responsáveis pelo sucesso da General Electric de Jack Welch, pelo milagre japonês dos anos 70 e 80 e muito provavelmente pelo atual milagre chinês (Ozires Silva me revelou que, 20 anos atrás, o governo da China convidou Peter a fazer um planejamento de longo prazo para as empresas daquele país).

Mas eu não quero falar da obra de Peter aqui. Ela é tão imprescindível que todo mundo a está revirando do avesso neste momento, inclusive nós, tanto nesta revista como na *HSM Management Update* [HSMU n° 26, disponível para os assinantes em [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br)]. Quero dar um depoimento de como Peter era um ser humano diferenciado. Quando deixou a New York University, podia escolher qualquer universidade que quisesse, mas preferiu ser o professor de uma pequena faculdade da Califórnia, para poder fazer as coisas do seu jeito. Criou uma fundação para o aperfeiçoamento da gestão de organizações sem fins lucrativos, que considerava essenciais para nosso futuro, mas fez questão de tirar seu nome dela antes de morrer, pois não poderia mais endossar seus caminhos (agora a Peter F. Drucker Foundation se chama Leader-to-Leader Institute). E Peter dedicava-se a entender a família dele e a de Doris tanto quanto a entender o mundo.

Uma coisa que eu descobri é que, para conhecer Peter Drucker, também é preciso conhecer Doris Drucker. Ela tem um humor insuperável. Certa vez, contou-me, rindo, que, quando se inscreveu em um campeonato de tênis para mulheres na faixa de 80 anos, descobriu que era a única competidora. Se lhe perguntavam como era ser casada com um grande homem como Peter, respondia: “Perguntem a ele como é ser casado com uma mulher incrível como eu”. Certa vez em um de nossos almoços, atrasamo-nos para sentar à mesa, porque Peter entrava em transe quando começava a falar de *management* e Doris não teve dúvidas: depois de meia hora, entrou na sala e disse “Tem sanduíche para vocês na geladeira, estou saindo, *bye*”.

Agora vou revelar algo que será particularmente caro aos leitores: Peter adorava o Brasil. Conhecia nosso País de norte a sul, entendia o português –embora não o falasse– e tinha realmente esperança de que nossos problemas fossem solucionados. Pelo que sei, de suas três últimas viagens internacionais, duas foram para o Brasil, em 1981 e 1984.

Bem, Peter nos deixou em 11 de novembro de 2005, sete dias antes de completar 96 anos. Tomei coragem para telefonar a Doris só no dia 16. Ela não estava atendendo telefonemas, segundo a filha, mas fez questão de me atender, o que me deixou profundamente tocado. Contou que Peter se foi em sua cama, cercado da família, com muita paz. Creio que foi melhor assim. Para Peter, viver era escrever e ele começava a ter dificuldades para escrever.

O que posso dizer é que Peter me fez repensar o que é a vida. Quando nos tornamos amigos, ele era um pensador muito respeitado, mas ainda não estava no ápice. Chegou lá depois dos 80 anos e sempre dizia que seu melhor livro seria o próximo. Modesto, gostava de se definir como “apenas um velho jornalista”, mesmo no auge. Com ele e Doris também aprendi o significado do amor eterno e da amizade incondicional. Não mais escutarei a voz do meu amigo nem receberei seus faxes. Mas suas palavras ficarão comigo para sempre. Ficarão com todos nós do mundo das empresas. ●