



O que diz o grande mestre

Aos 94 anos de idade, e com a lucidez de sempre, a maior autoridade mundial em management fala dos princípios imutáveis de sua área e também do mundo que se desenha

Os eventos mundiais recentes –desde os atentados terroristas até a guerra do Iraque, passando pelo desgaste dos organismos internacionais e pelos escândalos corporativos– têm aparentemente os Estados Unidos como protagonista. Com tudo isso, os Estados Unidos seguirão dando o tom da economia do mundo, em sua opinião?

O domínio dos Estados Unidos terminou. A economia mundial se reorganiza –lentamente, mas com firmeza– em torno de uma série de uniões econômicas regionais. A existência desses blocos modifica as relações de poder entre regiões e países, entre membros e não-membros. Para entender isso, vale a pena fazer um paralelo com os Estados-Nações mercantilistas que surgiram no século 18: dentro o livre comércio impera, mas fora a atitude é altamente protecionista. Esta é uma economia mundial muito diferente da economia internacional que se estuda em teoria econômica.

E como o sr. analisa cada bloco, em particular o Nafta e o Mercosul, que um dia poderão formar a Alca?

Sobre o Mercosul, acredito que, em autodefesa contra a predatória tríade norte-americana de EUA, Canadá e México, haverá provavelmente uma integração cada vez maior dos outros países latino-americanos em torno do Brasil.

Já sobre o Nafta, gostaria de dizer que os Estados Unidos não comandam o bloco como se pensou que aconteceria. Ao contrário: México e Canadá estão muito fortalecidos.

A integração do México, por exemplo, ocorre em ritmo acelerado. O fenômeno principal não são as empresas dos EUA que estão se mudando para o México –a cidade mexicana de Monterey já é um importante centro de matrizes de empresas norte-americanas; o interessante são as empresas mexicanas que estão se mudando para o sul dos Estados Unidos.

No sul do Texas e, em certa medida, na Califórnia e em outros lugares, as transportadoras rodoviárias foram em grande parte tomadas por americanos-mexicanos, pois os caminhões que trazem as mercadorias produzidas no México ficam, depois de descarregados, disponíveis para outros fretes. Ou tomemos o caso da indústria do cimento no sul dos Estados Unidos, que agora é dominada por uma empresa mexicana, a Cemex.

E o Canadá, por sua vez, talvez até esteja à frente dos Estados Unidos no Nafta, pois, proporcionalmente, uma parcela maior de companhias norte-americanas pertence

Sinopse

- Os Estados Unidos não comandam mais a economia mundial; os blocos econômicos regionais é que darão as cartas daqui por diante. Os Estados Unidos não comandam nem seu próprio bloco, o Nafta. Análises e afirmações incisivas como essas marcaram a entrevista exclusiva de Peter Drucker, o mais admirado guru da administração moderna, ao diretor editorial de **HSM Management**, José Salibi Neto.
- Tendo no currículo a previsão de muitas das mudanças ocorridas na economia e nos negócios, Drucker fez o prognóstico de que a Índia deverá ser a grande estrela da economia mundial em alguns anos, por vender conhecimento em vez de produtos e serviços.
- A avaliação do especialista sobre o Brasil também é positiva, ressaltando aspectos como o mercado nacional cada vez mais unificado e a qualidade de seus executivos. Drucker ainda discorreu sobre diversos temas, com destaque para as leis imutáveis do *management*.

a empresas canadenses e é operada por elas do que o contrário. O Bank of Montreal, por exemplo, é, provavelmente, a principal potência bancária de Chicago.

Diante de tudo que vem acontecendo com os Estados Unidos, a economia mundial corre perigo?

Vejo principalmente dois sinais de perigo de instabilidade para a economia mundial: o fato de o déficit do governo norte-americano, que é grande e não pára de crescer, não ser coberto pela poupança do país; e a expansão exagerada de empresas com dinheiro de curto prazo, não só nos EUA, mas em várias partes do mundo.

O maior problema do déficit de nosso governo é ele estar sendo coberto por estrangeiros –em especial, japoneses, que são agora os maiores portadores de títulos públicos dos EUA. Essa é uma situação instável, até precária do ponto de vista de balanço de pagamentos. Um susto qualquer pode levar os japoneses a tentar se desfazer de seus títulos e isso provavelmente provocará um pânico mundial. É um perigo muito real, ainda mais grave na medida em que a doutrina Bush –que reafirma o papel dos EUA como polícia do mundo– permite que o resto do mundo livre refreie seus gastos com defesa e que também possa utilizar o dinheiro economizado para comprar títulos dos EUA.

O outro risco, como eu disse, é que as empresas estão se expandindo exageradamente e, em grande medida, recorrem a empréstimos de curto prazo para financiar esses investimentos de longo prazo. Com isso, se houver uma recessão, mesmo que branda, existe o perigo de uma crise de liquidez nos países desenvolvidos –maior, talvez, no Japão, embora lá haja uma enorme taxa de poupança para contrabalançar. É um perigo bem menos dramático para a economia mundial, mas ele é real.

Como o sr. vê a questão do emprego nos Estados Unidos, quando o desemprego anda quase crônico na maior parte dos países?

Fatos e obras marcantes na trajetória de Peter Drucker

1933 – Depois de trabalhar na Alemanha numa corretora de ações e como jornalista financeiro, o austríaco Peter Drucker troca o país dominado por Hitler pelos EUA.

1939 – Drucker publica seu primeiro livro, *The End of Economic Man*, em que mostra seu talento de cientista político. Ele começa a carreira universitária nos EUA.

1942 – Aos 33 anos, Drucker é convidado por Alfred Sloan para estudar por 18 meses a primeira megacorporação industrial do mundo,

1946 – O livro *Concept of the Corporation*, resultado do estudo da GM, é traduzido no Japão e avidamente aplicado. Os japoneses atribuem a Drucker o crédito pelo sucesso do desempenho de sua indústria.

1954 – No dia 6 de novembro Peter Drucker inventa a disciplina da administração, ao lançar o livro *Práticas de Administração de Empresas*. Ele lança os conceitos de administração por objetivos (MBO) e de *empowerment*.

1966 – Drucker escreve *O Gerente Eficaz*, que tem para as pessoas o impacto que seus outros livros tiveram para as organizações.

1969 – Treze anos antes da chegada do microcomputador da IBM e 24 anos da Web, Drucker prevê a futura era da informação em *The Age of Discontinuity*.

1973 – Drucker define as cinco funções básicas do administrador em *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, livro que se torna a “bíblia” dos MBAs.

1984 – É lançado *Inovação e Espírito Empreendedor*, apontado até hoje como o melhor manual de práticas e princípios dessa área.

1992 – Drucker é o primeiro a dizer que o conhecimento será o fator de produção decisivo para as empresas.

1997 – Drucker publica na *Harvard Business Review* o célebre artigo *O futuro que já aconteceu*, em que anuncia o impacto do envelhecimento da população mundial. O tema será retomado no livro *Desafios Gerenciais para o Século 21*, de 1999.

2002 – É lançado seu mais recente livro, *Administração na Próxima Sociedade*, em que Drucker explora as principais tendências que darão forma às organizações do futuro.

Confesso que não compreendo bem essa questão do emprego nos Estados Unidos. E os políticos, o público e a mídia também não a entendem. O índice oficial de desemprego norte-americano é 5%; mas o desemprego prolongado, de mais de três meses, está bem abaixo de 2% –índice inferior ao de qualquer país desenvolvido. Estamos terceirizando empregos de baixa especialização, mas para cada um deles importamos três empregos de alta habilidade e elevada remuneração.

Todos falam da indústria têxtil, que transferiu 40 mil empregos não-especializados para a Índia ou para a Malásia. Você sabe quantas pessoas a Toyota emprega nos EUA? Sessenta mil. O índice nacional de desemprego é o necessário para haver uma mobilidade mínima da mão-de-obra, ou seja, abaixo dessa taxa surgem pressões inflacionárias. Nos Estados Unidos, o índice está em torno de 5%. Se nosso índice

“As empresas do futuro precisarão ser cada vez mais especializadas – a era da diversificação acabou– e globais, mesmo que operem em um bairro”

Admirável mundo do conhecimento, HSM Management nº 1, março-abril de 1997

“O Brasil, cuja vocação é uma economia de serviços eficaz, ainda não tirou partido da vantagem representada pelo tamanho de seu mercado doméstico”

Admirável mundo do conhecimento, HSM Management nº 1, março-abril de 1997

“Os governos, apesar de toda a privatização, estão adquirindo novos e poderosos instrumentos de influência sobre a distribuição da renda disponível. Eles controlam e direcionam os recursos econômicos para novas metas, como o meio ambiente”

Os novos desafios, HSM Management nº 12, janeiro-fevereiro de 1999

de desemprego cair abaixo de 5%, dizem os economistas, surgirão pressões inflacionárias. E é verdade.

Agora, o que explica isso? Talvez a mudança na força de trabalho, que foi muito profunda aqui. Veja o exemplo de uma fornecedora de peças para a indústria aeroespacial. Quando ingressou no programa, a empresa tinha cerca de 6 mil funcionários, 5,5 mil dos quais trabalhavam na fábrica e 500 no escritório. Seu faturamento triplicou desde então, mas eles têm o mesmo número de funcionários – menos, na realidade. Só que agora, na fábrica, há somente 485. Antes, era preciso manter grande quantidade de pessoas na fábrica para modificar a programação das máquinas; hoje isso é feito por computadores. Antes, cada plataforma só podia fabricar uma linha de produtos; hoje a mesma plataforma pode fabricar de seis a oito linhas de produtos, mediante alterações no programa do computador. Não há mais quase ninguém no chão de fábrica; existe um número muito maior de pessoas nos escritórios projetando esses *softwares*.

O motivo por trás disso não é tecnológico: são os fatores populacionais da força de trabalho. As pessoas de chão de fábrica simplesmente não estão mais disponíveis nos Estados Unidos. Hoje as pessoas que poderiam ocupar essas funções tempos atrás assistem a aulas numa faculdade comunitária de dois anos e se diplomam como especialistas em informática. Não é mais possível manter grande número de pessoas no chão de fábrica – todas elas sindicalizadas e com alta remuneração, de US\$ 15 por hora. Como a empresa conseguirá pagá-las? São funcionários com muito mais habilidades e nível mais elevado de instrução – mulheres, principalmente.

Um dos grandes feitos da economia norte-americana, por exemplo, é a absorção das mulheres na força de trabalho sem qualquer conturbação. E também a adaptação da força de trabalho ao modo como as mulheres têm de trabalhar por causa dos filhos. Isso é algo que os europeus não foram capazes de fazer – lá eles acham esse tipo de coisa muito difícil. Na Europa, existe enorme rigidez na força de trabalho.

Nesse aspecto, o fato de os Estados Unidos serem um país caótico e desorganizado é uma tremenda vantagem, pois conseguimos desenvolver sistemas de aprendizado distintos e altamente flexíveis. Isso será cada vez mais crucial, pois o centro de gravidade da força de trabalho está mudando do trabalho especializado para o trabalho do conhecimento. E o trabalho do conhecimento exige flexibilidade e a capacidade de continuar aprendendo.

O sr. poderia falar um pouco sobre o futuro de países como China e Índia, grandes concorrentes do Brasil? Quais são os principais pontos fortes e fracos de cada um deles?

Fico muito feliz que você tenha incluído a Índia em sua pergunta. Nos Estados Unidos e na Europa, estamos apenas começando a descobrir a Índia, que manteve distância do capital estrangeiro. Já a China continua em grande evidência, graças aos enormes investimentos que recebe de chineses que vivem no exterior e de grandes e pequenas empresas da União Européia, do Japão e dos Estados Unidos.

Os feitos da Índia são extraordinários. Se, na China, há de 150 milhões a 200 milhões de camponeses desempregados, para os quais não há lugar nas cidades, na Índia, um número no mínimo equivalente foi assimilado nas cidades sem nenhum grande problema aparente. E, se a China oferece uma força de trabalho muito bem treinada e disciplinada, com muitos gerentes médios e supervisores, a Índia possui uma vastíssima força de trabalhadores do conhecimento.

Como se sabe, os britânicos construíram na Índia, na época em que ela era sua colônia, universidades, faculdades de medicina e escolas técnicas de primeira linha. A Índia talvez possua um dos melhores sistemas de educação superior da atualidade; a melhor faculdade de informática do mundo provavelmente é a de Bangalore.

Em resumo, se a China está se tornando um dos centros de produção do mundo, com uma força de trabalho altamente produtiva e com suprimento abundante de gerentes médios, a Índia vem se transformando num centro de conhecimento.

“A primeira coisa a saber a respeito do jeito de trabalhar de uma pessoa é se ela é leitora ou ouvinte. [...] O ouvinte que tentar ser um leitor sofrerá o destino de Lyndon Johnson e o leitor que tentar ser um ouvinte terá os problemas de Dwight Eisenhower [ambos presidentes dos EUA]. Seu desempenho e suas realizações serão deficientes”

Seja seu próprio gerente, HSM Management nº 16, setembro-outubro de 1999

“O comércio eletrônico é para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial –um avanço totalmente novo [...] o comércio eletrônico está [...] mudando rapidamente a economia, a sociedade e a política”

Além da revolução da informação, HSM Management nº 18, janeiro-fevereiro de 2000

Isso significa que a Índia vai vender conhecimento para empresas de outros países?

Sim, basta ver o caso de um cliente e amigo meu, responsável por uma das maiores instituições financeiras de poupança dos Estados Unidos. Ele está transferindo sua central de atendimento ao cliente de Denver, Colorado, para a Índia, e não porque os salários indianos sejam menores, mas porque o tipo de mão-de-obra necessário para um *call center* de qualidade não é fácil de encontrar nos EUA e existe na Índia.

São pessoas com alto grau de instrução, capacitadas a atender clientes com investimentos de US\$ 25 mil cada um, que telefonam para saber como andam seus dividendos, e elas têm de ser polidas, corteses e bem informadas. Ao mesmo tempo, precisam estar dispostas a trabalhar em empregos que oferecem poucas oportunidades de promoção.

Nos Estados Unidos, pessoas nessas condições anseiam por se tornar contadores ou advogados, não atendentes de telemarketing. Na Índia, por outro lado, esse é um emprego altamente cobiçado, que paga o dobro do salário indiano médio e oferece prestígio.

Além de tudo isso, cerca de 200 milhões de indianos têm o inglês como primeiro idioma.

Então, o sr. aposta mais na Índia do que na China?

Em minha opinião, a Índia poderá, sim, ser a estrela dos próximos anos, à medida que a economia da informação se tornar o setor de maior crescimento do mundo. A Índia também possui outra coisa que a China não tem: empresários locais. Na China, os empreendedores vêm de fora –chineses radicados no exterior, japoneses, europeus, norte-americanos. Na Índia, há grandes empresas indianas e elas contam com um sistema de distribuição varejista que possivelmente é o mais avançado e eficiente do mundo. Lá os caminhões são praticamente lojas de departamentos sobre rodas.

A organização em torno desses caminhões é tanta que permite anunciar que, nas segundas e sextas-feiras, determinado caminhão estará em tal vilarejo durante três horas. Antes dessas datas, um representante comercial da empresa passa naquele vilarejo, recebe os pedidos e os envia à matriz por satélite. Quando o caminhão chega para fazer a entrega às 9h30 de segunda-feira, traz esses pedidos, os entrega e recebe outros.

É claro que a China é um caso empolgante, porque tem duas economias –os 400 milhões de habitantes no litoral, que constituem um país desenvolvido, e o restante–, mas possui também dois problemas enormes. O primeiro é como liquidar ou recuperar o grande número de empresas estatais ineficientes, que em muitos casos são os principais empregadores de suas regiões. O segundo são os enormes desafios sociais. Também há forte possibilidade de que a China, daqui a cinco ou seis anos, acabe tornando-se muito parecida com a China da década de 1920, quando havia os chamados distritos regionais semi-autônomos, hoje conhecidos como autarquias regionais, que se dizem leais a Pequim, mas não pagam impostos. O que mantém a China unida é, portanto, o exército –a grande instituição nacional.

As prováveis grandes potências econômicas do mundo daqui a 50 anos, segundo vários analistas, são Índia, China, Brasil e Rússia –os quatro até já ganharam uma sigla, BRIC. O que o sr. pensa da Rússia?

A Rússia é um enigma, imprevisível; hoje trata-se de um país subdesenvolvido. Isso aconteceu em parte porque o planejamento stalinista a tornou extraordinariamente ineficiente em termos econômicos –a Rússia stalinista construía grandes fábricas por questões políticas, de modo que não houve muita integração econômica– e em parte porque a Ásia Central, que está sob o império político russo desde os séculos 17 e 18, nunca se tornou realmente integrada economicamente.

Na verdade, a Rússia pode tanto tornar-se um dinamismo econômico como vir a ser os novos Balcãs, uma região assolada por rivalidades e políticas tribais, nacionais e, em muitos casos, individuais.

E o Brasil espremido entre esses países...

Acho que há dois grandes fenômenos ocorrendo no Brasil: o desenvolvimento –que ainda

“A criatividade não anda escassa. O que acontece é que a maioria das organizações se esforça para acabar com ela”

Mentes que brilham,
HSM Management nº 31,
março-abril de 2002

“A revolução da informação está apenas começando a causar impacto [...] Ao mesmo tempo, posso dizer com 90% de probabilidade que os novos setores da economia que estão prestes a surgir não terão relação alguma com informação”

Mentes que brilham,
HSM Management nº 31,
março-abril de 2002

está em processo— de um mercado nacional unificado e o surgimento de uma administração de qualidade internacional nas empresas brasileiras.

Venho tendo muitos alunos brasileiros excepcionalmente capazes desde a década de 1950, primeiro em Nova York e agora aqui, na Califórnia. Há 30 anos, quando voltavam para o Brasil, esses alunos iam trabalhar ou tentavam arranjar emprego nas filiais brasileiras das multinacionais, porque as organizações familiares brasileiras não lhes davam perspectiva de carreira. De dez anos para cá, no entanto, eles voltam para trabalhar em companhias brasileiras, que ainda são familiares, porém cada vez mais administradas profissionalmente.

Além disso, as empresas brasileiras estão começando a voltar-se para fora. Uns 40 anos atrás, eram as *trading companies* japonesas que se destacavam no exterior como representantes e vendedoras dos produtos de indústrias brasileiras. Hoje um empresário como Ricardo Semler vende diretamente ao mundo inteiro. O Brasil conseguiu desenvolver —e de maneira extraordinária— os grupos de liderança executiva que permitiram ao país criar empresas nacionais.

Falando em liderança executiva, gostaria de fazer uma pergunta que está na mente de acionistas do mundo inteiro: qual é a melhor maneira de remunerar os altos executivos?

A “melhor maneira de remunerar” não existe, não há uma fórmula. Isso depende de muitas coisas, como participação acionária na empresa, leis tributárias, a idade do executivo, se a empresa é negociada em bolsa de valores etc. Com esses e outros dados em mente, devemos examinar a estrutura da remuneração e seu propósito —encorajando e recompensando o executivo por um desempenho específico.

Por exemplo, o alto executivo tem participação acionária na empresa? Veja o que aconteceu com um ocupante da presidência de uma empresa com matriz no Canadá com faturamento de US\$ 15 bilhões por ano e com seu sucessor. O falecido fundador, que possuía 80% da companhia e era seu diretor-presidente, não queria um grande salário, pois o grosso de sua remuneração vinha das ações da empresa. Ele faleceu cerca de dez anos atrás e seu sucessor, um administrador profissional canadense de origem alemã, procurou-me para discutir seu salário. Ele também tinha ações —cerca de 10% do capital—, mas mesmo assim aumentou o próprio salário, baseado no fato de que este era incompatível com um faturamento anual de US\$ 12 bilhões. A maior acionista da empresa, uma organização filantrópica dona de 70% do capital, reclamou desse aumento. Quem tinha razão? Ninguém. Era preciso modificar totalmente a estrutura de remuneração do diretor-presidente, e não apenas a quantia, porque houve uma mudança de gestão familiar para gestão profissional.

Passamos três dias discutindo a estrutura e o propósito de sua remuneração. Em vista das leis tributárias canadenses, de sua idade —50 e poucos anos— e de outras considerações, a parte mais valiosa do novo pacote de remuneração eram as contribuições a seu plano de pensão —pelo qual seu predecessor não tinha interesse. Seu novo pacote de remuneração foi montado, portanto, para fazê-lo permanecer na empresa.

Se essa empresa abrisse seu capital e pudesse remunerar o CEO com opções de ações, ou seja, com ações que tivessem um valor de mercado e pudessem ser vendidas, o pacote de remuneração seria bem diferente.

Mas, nesse caso, há um risco para a governança corporativa...

Sim, sempre há esse risco se o desempenho específico desejado é o aumento do preço das ações, algo que pode ser traduzido de várias maneiras num pacote de remuneração. O argumento em favor de tal associação sugere que é bom alinhar o interesse do CEO ao dos maiores acionistas. O principal argumento contrário a isso diz que tal política não apenas incentiva, como também subsidia uma gestão imediatista, de curto prazo, que quase inevitavelmente gera problemas. O fato é que, do ponto de vista dos acionistas, a gestão imediatista não é um mal em si. Por outro lado, isso é bom para a empresa? Não muito. Ou seja, a remuneração dos executivos é mesmo algo bastante complexo.

Para finalizar: depois das mudanças que o sr. acompanhou nos últimos 50 anos, e das práticas gerenciais que surgiram e sumiram, o que é imutável?

É imutável que uma empresa tem de ser gerenciada para atender três mercados: o mercado de seus bens e serviços, o mercado de seus postos de trabalho e o mercado de seu dinheiro, de capitais. Ou seja, para obter sucesso, é preciso ter desempenho excelente em todas essas dimensões.

É imutável a extrema relevância de passar o bastão: uma administração terá fracassado se sua sucessora fracassar.

Também é imutável que as decisões administrativas importantes levam certo tempo até dar fruto –e, até isso acontecer, não se sabe se estão certas ou erradas.

É igualmente imutável que a administração tem de começar não pela pergunta “O que queremos fazer?”, e sim por “O que precisa ser feito?”. Aliás, formular essa pergunta é o que realmente faz a grande diferença entre uma administração eficaz e uma ineficaz.

É uma lei imutável, por exemplo, a necessidade de perguntar “Quais dessas tarefas prioritárias combinam com o que tenho de melhor, e quais eu devo delegar por não terem a ver comigo?”. O que tornou Jack Welch um CEO eficaz na GE por quase 20 anos foi que cada cinco anos ele se fazia essa pergunta.

É também imutável que uma administração eficaz e competente analisa a fundo o que espera de uma decisão, registra suas expectativas cuidadosamente e guarda essas informações por nove ou 12 meses. Então compara os resultados com as expectativas. Em 90% das vezes, ela vai constatar que os resultados não foram os pretendidos e reverá a decisão. A maioria das administrações gasta uma quantidade enorme de tempo e trabalho realizando estudos antes de tomar uma decisão e, depois, esquece tudo.

É imutável que uma administração competente só tomará uma decisão quando entre os executivos houver acordo sobre duas coisas: sobre quem será responsável por levar a decisão a cabo e sobre quais serão os prazos para isso. A administração eficaz garante ainda que seu pessoal mais capaz possa ser alocado para atender às oportunidades, a fim de que eles não fiquem sobrecarregados.

Por fim, é imutável a importância de fazer alguns questionamentos: “Qual é nosso negócio? Pelo que somos pagos? O que é valor para o cliente? Qual deveria ser nosso negócio? O que devemos abandonar (já que para abraçar o novo é necessário deixar o velho)? Como chegar a um equilíbrio entre fazer as pessoas progredir internamente e atrair pessoas diferentes de fora?”.

A pergunta sobre qual deveria ser o negócio é especialmente difícil. Uma empresa dos Estados Unidos especializada na manutenção de instituições não-lucrativas –hospitais, escolas, órgãos governamentais etc.– teve um acalorado debate interno por três anos até chegar à resposta: “Nosso negócio principal deveria ser o desenvolvimento e treinamento de pessoas”.

Bibliografia

Drucker inventou o livro de administração

Além de ter lançado as bases da moderna administração de empresas, Peter Drucker também é considerado por muitos o criador da literatura de administração. Pensador prolífico, escreveu uma grande quantidade de livros sobre os mais diversos assuntos. A seguir são comentadas algumas das obras de maior repercussão, que chegaram a modificar sua época:

■ **Prática da Administração de Empresas, 1954 (ed. Thomson Pioneira).** Pensado inicialmente como um guia para executivos, *Prática da Administração de Empresas*, misturando teoria e conselhos práticos, foi lançado em 1954 e representou um divisor de águas na disciplina do *management*. Antes havia apenas obras específicas sobre publicidade, vendas, produção e assim por diante. Nada que englobasse ao mesmo tempo atividades variadas como planejamento e tomada de decisões, que fazem parte do que se conhece por administração. Dessa forma, Drucker “inventou” a administração e, mais do que isso, “inventou” o livro de administração.

■ **Administrando para Obter Resultados, 1964 (ed. Thomson Pioneira).** Drucker ampliou o conceito de “administração por objetivos” e mostrou como gerar resultados fora da empresa, no mercado e na economia. Entre as idéias pioneiras lançadas então está a de que os resultados surgem do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas.

■ **Inovação e Espírito Empreendedor, 1984 (ed. Thomson Pioneira).** Como já havia feito em relação ao *management*, 30 anos antes, aqui Drucker trata a inovação como disciplina, por meio da qual o empreendedor pode aprender como transformar idéias em ações lucrativas.

■ **Administrando para o Futuro, 1992 (ed. Thomson Pioneira).** Neste livro, Drucker chama a atenção para um fato que hoje é quase senso comum: a chave do sucesso não está mais no capital, ou nas matérias-primas, ou na terra; agora o que realmente conta é o conhecimento.

■ **Desafios Gerenciais para o Século 21, 1999 (ed. Thomson Pioneira).** Entre as previsões de Drucker nesta obra que antecipou muitas das questões no novo milênio destacam-se os problemas relacionados à demografia. O tema, segundo ele, dominará o cenário dos países desenvolvidos.

Ou seja, eles já ofereciam pessoas competentes para dirigir os hospitais e as escolas de seus clientes; só precisavam enxergar essa capacidade e, a partir daí, expandir-se em outros mercados. ●