

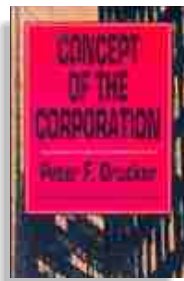
# Para mergulhar na obra do mestre

*Em seus livros, Drucker lançou conceitos como empowerment, estratégia, marketing e trabalhador do conhecimento. Reportagem HSM Management Update faz um abrangente levantamento de seus escritos*

**O**s principais jornais e revistas do mundo definem Peter Drucker como um autor prolífico. De fato, ele escreveu, em 60 anos de produção intelectual, 35 livros originais, sendo que 15 deles, segundo o website [www.peter-drucker.com](http://www.peter-drucker.com) versam diretamente sobre administração.

O que há em comum em seus livros? Segundo a revista *The Economist*, o fato de que sempre lançaram idéias provocadoras, algumas vezes sem muitas explicações, que repercutiam ferozmente. Foi assim que ele lançou as idéias de estratégia, marketing, *empowerment* e trabalhador do conhecimento, entre outras tantas. Outros seguiam seus rastros, enquanto ele mudava de assunto. Drucker provocou todos a respeito de tudo em administração. Tanto que não é identificado com uma área, como acontece com Philip Kotler e marketing, ou Michael Porter e estratégia.

A seguir, relacionamos as principais obras de administração de Drucker. Quase todas foram publicados no Brasil pela editora Pioneira, atual Thomson Pioneira, porém também há títulos lançados pelas editoras Rocco (seu romance), Nobel (algumas compilações) e LTC (o best-seller *O Gerente Eficaz*).



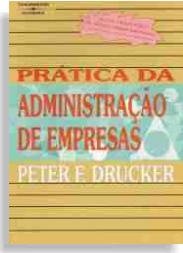
## 1945: CONCEPT OF THE CORPORATION sem tradução no Brasil

No período da Segunda Guerra Mundial, Drucker queria estudar em profundidade uma grande organização de negócios dos Estados Unidos, mas só recebia negativas a suas propostas. Em 1942, a direção da montadora automobilística General Motors, uma empresa considerada avançada por seu modelo descentralizado de gestão, convidou-o a estudá-la, abrindo-lhe todas as portas. Em princípio, os executivos queriam um estudo para ser lido apenas internamente, mas Drucker os fez mudar de idéia, alegando que, assim, os funcionários não confiariam nele e em sua imparcialidade.

O estudo durou 18 meses e o resultado foi este livro, que influenciou praticamente todas as empresas norte-americanas. Todas, menos a própria GM, que não gostou de sugestões de Drucker como um salário anual garantido para os trabalhadores e maior participação deles na tomada de decisões. Alfred Sloan, o lendário presidente da GM, repudiou o livro de Drucker e escreveu, em resposta, outro livro: *My Years at General Motors*.

*Concept of the Corporation* foi criticado pelo fato de, a partir de uma empresa específica, fazer generalizações. No entanto, é inegável que esse foi um estudo pioneiro que levantou vários temas importantes para a administração, que hoje podem

parecer velhos, mas foram um avanço em seu tempo. A principal delas talvez tenha sido o empowerment: passar as decisões aos trabalhadores, eliminando camadas hierárquicas e conferindo-lhes poder.



### 1954: PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (The Practice of Management)

Este é o livro que inventou a administração de empresas como disciplina, ao apresentá-la como uma função distinta. É estudado até hoje nas escolas de administração. Aborda o pioneirismo dos consultores, os feitos organizacionais de grandes empreendedores, a construção gradual do conhecimento e do ensino acadêmico nessa área, o *corpus* de *expertise* em assuntos que vão do marketing à produção em massa.

Drucker foi, neste livro, pioneiro ao pregar o uso regular do marketing pelas empresas. Ele escreveu que "a nova tecnologia demanda que os gestores criem os mercados para seus produtos. A gestão não pode se manter satisfeita com os mercados existentes e não pode mais pensar que o ato de vender significa somente encontrar alguém disposto a comprar o que nós produzimos. É preciso criar mercados através de um trabalho concienzoso e sistemático. Acima de tudo, é preciso focar continuamente na criação de um poder de compra massificado, criando hábitos de compra massificados". Assim, os primeiros profissionais de marketing buscaram determinar formas de gerar comportamentos de consumo massificados.



### 1964: ADMINISTRANDO PARA OBTER RESULTADOS (Managing for Results and Self-Control)

Trata-se do primeiro livro da história da gestão a explicar estratégia de negócios, embora Drucker não tenha usado o termo "estratégia". Nele, Drucker escreve que os resultados existem fora da empresa, não dentro, pois vêm do aproveitamento de oportunidades e não da resolução de problemas. Foi impactante para as empresas, até porque Drucker frisou que os recursos devem ser dirigidos para as oportunidades e não para os problemas.

*Managing for Results* revolucionou a gestão das empresas norte-americanas naquela época com o MBO, sigla em inglês de administração por objetivos, uma metodologia para melhorar o desempenho de indivíduos e grupos, na qual administradores de todos os níveis da organização têm metas mensuráveis que se encaixam nas metas gerais. Depois, este livro também influenciaria as empresas japonesas, que reverenciam Drucker até hoje, pois atribuem a ele grande parte da responsabilidade pelo sucesso da economia do Japão nos anos 70 e 80. A MBO criou, naquele momento, uma ponte entre o pensamento estratégico da cúpula da empresa e a implementação pelo restante dos funcionários, mas, hoje é uma idéia ultrapassada, na visão do próprio Drucker, pois se associa ao sistema de comando-e-controle.

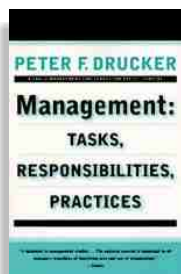


### 1966: O GERENTE EFICAZ (The Effective Executive)

Este livro, de menos de 170 páginas, foi relançado nos Estados Unidos recentemente e continua sendo considerado atualíssimo. No *site* da Amazon no dia 19 de novembro de 2005, por exemplo, havia resenhas de 30 leitores dando-lhe simplesmente a nota máxima: cinco estrelas. Neste livro, Drucker diferenciou para sempre as palavras "eficiente" e "eficaz" no jargão do *management*: ser eficiente é fazer certo as coisas, enquanto se eficaz é fazer as coisas certas.

Drucker se propôs provar que eficácia é algo que pode ser aprendido. Segundo ele, 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 e não se baseiam em (consertar) suas fraquezas ; 4) sabem colocar “*first things first*”, ou seja, priorizam as áreas em que uma execução superior poderá fazer diferença; 5) sabem tomar as melhores decisões, utilizando o que Drucker define como os cinco elementos da tomada de decisão eficaz.

Neste livro, Drucker ensina cada um a aproveitar suas forças, com auto-análises simples, tais como: eu aprendo mais lendo ou ouvindo? Eu sou mais um conselheiro ou um tomador de decisões?



### 1974: MANAGEMENT: TASKS, RESPONSABILITIES, PRACTICES

Para alguns, este livro é o melhor conjunto do conhecimento de gestão organizado que já existiu. Em mais de 850 páginas, Drucker fez um tratado abrangente e prático da administração de empresas que se tornou a bíblia dos cursos de MBA.

Entre outras coisas, foi neste livro que o autor definiu as cinco funções básicas do administrador, que são aceitas até hoje: definir objetivos, organizar o grupo, motivar e comunicar, medir o desempenho e desenvolver pessoas (incluindo a si mesmo, o que talvez seja o mais importante de tudo). E também estuda casos de grandes empresas como Sears Roebuck, Marks & Spencer, IBM, Siemens e Mitsubishi, entre outras.



### 1977: INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO (An Introductory View of Management)

Neste livro, Peter Drucker quis organizar os métodos gerenciais testados em 30 anos de ensino e consultoria a empresas de vários países. Ele parte das tarefas básicas da administração organização e desempenho para analisar a produtividade e a realização do trabalhador, suas funções e habilidades. No final, projeta as responsabilidades do administrador do futuro.

Outro livro, *50 Casos Reais de Administração (Management Cases)*, lançado no mesmo ano de 1977, fez uma espécie de dobradinha com esse. Os casos apresentados são típicos das situações e problemas normalmente enfrentados por todos os administradores de empresas.

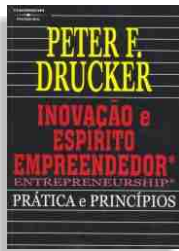


### 1977: ADMINISTRAÇÃO EM TEMPOS TURBULENTOS (Managing in Turbulent Times)

Como lidar com a mudança? Foi a essa questão que Drucker tentou responder neste livro, discorrendo sobre ações, estratégias e oportunidades diante da mudança. O livro começa pela gerenciamento de elementos como inflação e liquidez, produtividade e custos de se manter em atividade. Esse gerenciamento, segundo o autor, deve voltar-se para o futuro e descartar o passado. E os executivos precisam saber distinguir entre o crescimento sadio e o crescimento doentio.

### 1985: INOVAÇÃO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR - PRÁTICA E PRINCÍPIOS (Innovation and Entrepreneurship)

Você inventa o futuro, pois não é possível prevê-lo. Este foi o primeiro livro de

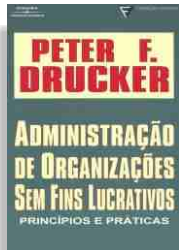


*management* a apresentar a inovação e o empreendedorismo como disciplinas sistematizadas e propositais. Essas disciplinas explicariam e analisariam os desafios e oportunidades da economia norte-americana na época. Para Drucker, a criatividade não depende de inspiração, mas de estudo árduo e um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Entre os temas abordados, vale destacar *A Inovação Deliberada e as Sete Fontes de Oportunidade Inovadora* e *Os Princípios de Inovação*.



**1986: AS FRONTEIRAS DA ADMINISTRAÇÃO-ONDE AS DECISÕES DO AMANHÃ ESTÃO SENDO DETERMINADAS (The Frontiers of Management)**

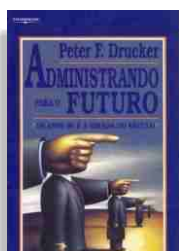
Compilação de ensaios que abrangem a nova economia mundial, novas multinacionais, mercados externos e políticas internas; a produtividade dos executivos, o envelhecimento dos executivos, o desafio de manter a juventude na empresa; os problemas do sucesso, a organização baseada na informação.



**1990: ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (Managing the Non-Profit Organization)**

Robert Heller, que escreveu um dos livros sobre Drucker, disse que, onde outros analistas costumavam ver o prenúncio de uma interessante nova economia, Drucker viu o encerramento. Quando todo mundo olhava para o início das empresas ponto.com, Drucker olhou para as organizações sem fins lucrativos, principalmente as das áreas de educação, saúde e religião, que, segundo ele, serão o setor de crescimento mais rápido no século 21.

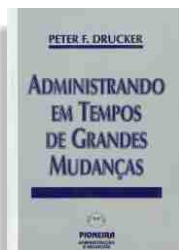
Neste livro, Drucker fornece exemplos e explicações sobre missão, liderança, marketing, metas, desenvolvimento de pessoas, processo de tomada de decisão recursos etc. aplicáveis às organizações não-governamentais e afins.



**1992: ADMINISTRANDO PARA O FUTURO - OS ANOS 90 E A VIRADA DO SÉCULO (Managing for the Future)**

Em 250 páginas, Drucker escreve que o “recurso controlador e o fator de produção absolutamente decisivos não são nem o capital, nem a terra, nem a mão-de-obra. Agora é o conhecimento”.

No início da década de 90, Drucker diz que há uma transição para a sociedade do conhecimento, a sociedade pós-capitalista, e que esta usará o mercado livre como única fonte segura de integração econômica. Neste livro, Drucker enfoca como a administração de hoje pode antecipar o amanhã. Dois de seus objetivos são fazer com que os executivos compreendam o mundo em rápida mudança e estimulá-los a agir de maneira eficaz.

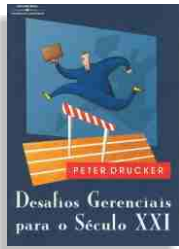


**1995: ADMINISTRANDO EM TEMPOS DE GRANDES MUDANÇAS (Managing in a Time of Great Change)**

Este livro aborda a necessidade de as empresas abandonarem produtos, serviços, canais... “A cada três anos, tudo precisa ser revisto”, escreve Drucker. O mestre propõe que as empresas se façam a seguinte pergunta: “Se nós já não estivéssemos fazendo isso, estaríamos começando a fazê-lo agora?” E também as aconselha a estudar os não-clientes.

Na primeira parte do livro, Drucker aborda o trabalho do executivo e as mudanças que colocam em questionamento as hipóteses e práticas que até hoje eram

dadas como certas. Na segunda parte, analisa as implicações da emergência da informação como novo principal recurso do executivo e da organização. Na terceira parte, examina a economia mundial, apontando novos centros de poder, novos mercados, novos setores de atividade em crescimento. Na quarta parte, analisa as mudanças ocorridas na sociedade e nos governos.



### 1999: DESAFIOS GERENCIAIS PARA O SÉCULO 21 (Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century)

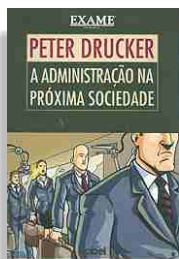
Com seguidores fiéis, este livro trata das questões de vida ou morte para as empresas no novo século isso, nas vésperas de sua chegada. Drucker classificou o período em que vivemos como de “transição profunda”, pontuado de mudanças talvez mais radicais que as observadas na Segunda Revolução Industrial em meados do século 19.

Em meio a essas mudanças, Drucker aponta as cinco certezas sociais e políticas que darão forma à estratégia das empresas em um futuro não muito distante: a queda da taxa de natalidade nos países desenvolvidos; mudanças na distribuição de renda disponível; a redefinição do que deve ser o desempenho das empresas; a emergência da competição mundial; e a crescente incongruência entre as realidades econômica e política.

Nesse cenário, Drucker lança a poderosa metáfora da “orquestra” para a administração contemporânea. Segundo ele, na empresa baseada no conhecimento, a relação entre o superior e o subordinado é parecida com a relação entre o maestro e o músico. O superior não pode fazer o serviço do subordinado, assim como o maestro não pode tocar tuba, escreve. Todos os músicos talentos individuais tocam juntos usando a mesma partitura, e cada um sabe que parte específica deve tocar. E cabe ao líder agir como um maestro.

Também é neste livro que Drucker prevê que o comércio eletrônico será para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial isso, pouco depois da crise das ponto.com, quando o comércio eletrônico caíra momentaneamente em descrédito.

Um dos mais impactantes capítulos de Desafios Gerenciais é dedicado ao trabalhador do conhecimento, termo que Drucker cunhara em 1959, e à sua produtividade.



### 2002: A ADMINISTRAÇÃO NA PRÓXIMA SOCIEDADE (Managing in the Next Society)

Nesta compilação de ensaios de Drucker, a idéia principal talvez seja a noção de que as empresas serão cada vez mais definidas por seus processos e alianças contratuais, e não por fábricas ou pela forma convencional de propriedade.

O livro aborda as mudanças decorrentes dos impactos econômicos e sociais da revolução da informação, abordando desde a biotecnologia até a evolução do administrador que passou de um cavalheiro a um tecnólogo. ●

A reportagem é de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM Management.