



Maria Tereza Leme Fleury

# Um modelo para os novos pensadores

*Maria Tereza Leme Fleury, diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), afirma que Peter Drucker é um role model de trajetória para os novos grandes pensadores do management, analisa sua influência no Brasil e ressalta a importância da linguagem simples e acessível de seus escritos*

**N**este exato momento, a sra. está ensinando Peter Drucker a seus alunos? Estou dando um curso sobre relações de trabalho na pós-graduação em que trabalho o texto do trabalhador do conhecimento de Drucker contrapondo-o a outros autores. Um desses autores é o francês Andre Gorz, autor de *Adeus ao Proletariado*, e, embora Gorz seja um jornalista, a linguagem que ele usa exige que o estudante tenha maior capacidade de análise crítica e reflexão.

Isso faz com que Drucker se torne especialmente importante. É uma grande qualidade escrever de maneira simples, pois isso alimenta a reflexão e o debate. Tanto que, aqui na FEA, Drucker é muito ensinado no curso de graduação. Ele é extremamente importante para a graduação.

**Sou pessoalmente uma grande admiradora de Drucker, mas vou fazer a advogada do diabo: essa linguagem simples de Drucker reflete uma abordagem simplificadora da realidade?**

Embora ele tenha uma linguagem que simplifica, ele sempre foi em busca de questões e problemas de pontos extremamente sensíveis do mundo das organizações.

O ato de transformar o conhecimento mais elaborado e fundamentado metodologicamente em algumas proposições que sejam mais facilmente compreendidas é uma das grandes qualidades do Drucker pensador.

Ou seja, ele simplifica a forma de transmitir, mas a idéia que ele transmite é sempre extremamente importante.

**Por que isso é uma grande qualidade?**

O fato de transmitir uma idéia de maneira simples possibilita que você a discuta com muito mais qualidade. O autor hermético às vezes nos obriga a gastar tanto tempo para decodificá-lo que desanimamos. E ainda podemos descobrir que, atrás de todo aquele aparato, o conteúdo é pobre.

Com o Drucker acontece o contrário: ele tem idéias muito sérias numa forma muito simples. Isso faz com que, se não concordar, você se sinta estimulado a debater com ele.

**Às vezes, temos a impressão de que as empresas ouvem mais o Drucker do que o meio acadêmico. Isso faz sentido?**

Não creio. Na década de 1970, quando comecei a trabalhar em escolas de administração, vi os sucessivos livros do Drucker sendo discutidos e adotados em cursos de graduação e de pós. O Drucker é lido tanto na FEA como na FGV desde a década de 70. Ele passou a ser mais lido pelos executivos no final da década de 80 e na década de 90, quando houve o *boom* dos cursos para executivos.

Em minha opinião, é necessário haver mais pensadores como Drucker sendo trabalhados e discutidos nas faculdades. Eles fazem com que nossos alunos aprendam a ler, refletir e debater. E quanto mais um autor trouxer questionamentos importantes em linguagem acessível e com exemplos estimulantes, como Drucker faz, mais reflexões e mais debates acontecerão.

Isso é ainda mais fundamental para as novas gerações, que foram muito mais educadas com os olhos na tela da TV do que nos livros ou nos professores. Se você traz um autor com linguagem muito rebuscada e hermética, você afasta esses jovens alunos. Assim, nem lhes propicia o aprendizado por meio da reflexão e da crítica, nem os sofisticada.

**Uma crítica que alguns acadêmicos fazem ao Drucker é que ele partia mais da prática para chegar à teoria. A sra. concorda com essa crítica?**

Drucker teve uma formação inicial muito boa, na Alemanha e na Inglaterra. Conciliou filosofia, administração, economia etc. Isso foi um patrimônio que o acompanhou em toda a sua vida. E isso o fez olhar a realidade e a prática de uma maneira muito sofisticada.

É diferente de uma pessoa que vem totalmente da prática e começa a teorizar a partir dela. Isso se chama empiricismo. É algo que Drucker não fez, algo que Drucker não é.

**Quão inovador foi Drucker no campo da administração?**

Sente-se a influência dele em todas as áreas da administração: estratégia, liderança, gestão de pessoas, estrutura organizacional, tecnologia e por aí vai.

Eu destacaria uma contribuição que acho particularmente interessante, que é essa transição que ele faz entre o que foram o trabalho e o trabalhador no século 20, ainda sob a forma de produção taylorista-fordista, e o que é o trabalhador do novo século, para o qual o conhecimento é cada vez mais importante. Ele levantou uma discussão extremamente importante: o trabalho continua sendo uma categoria fundamental para você analisar as relações humanas, sociais? É uma contribuição importante, inclusive do ponto de vista da gestão.

**Drucker lançou essa idéia do trabalhador do conhecimento. Ele cunhou o termo “*knowledge worker*” em 1959...**

Sim, mas veja que interessante: Drucker não o definiu claramente. Em 1991, Robert Reich, que foi secretário de Trabalho do governo Clinton nos Estados Unidos, nos apresentou de forma bem mais definida a idéia do “analista simbólico”, como ele chamou o trabalhador do conhecimento de Drucker. Só que, então, Drucker se lançou nisso e retrabalhou o assunto.

Drucker inovou ao acrescentar *insights* muito importantes ao que disse Reich: como mensurar o valor do trabalho feito pelo trabalhador do conhecimento,

completamente diferente do trabalhador taylorista? Qual é o ciclo de vida em sua profissão? Deve haver carreiras paralelas? Tudo isso é absolutamente inovador.

**Quais são os livros mais importantes do Drucker?**

Quase todos os livros dele trouxeram contribuições muito importantes.

**Mas qual é seu livro preferido?**

O meu é o *Desafios Gerenciais do Século 21*. Ele havia sido convidado, já com mais de 90 anos de idade, para escrever sobre o conjunto de sua obra. Em vez de fazer isso, ele foi aprofundar-se em um novo assunto. É admirável, não?

**Os trabalhos mais recentes são mais fortes, em sua opinião?**

Acho que os mais recentes trazem temas mais atuais.

**Os mais antigos, como o inovador *Concept of the Corporation*, ficaram ultrapassados?**

Esse e outros talvez sejam vistos como uma literatura “mais clássica”. Digo “clássica” entre muitas aspas, porque a administração é uma área tão nova que uma pessoa como Drucker pode ser considerada “clássica”.

Ou seja, você usa o Drucker para dizer, por exemplo, que “esse conceito não foi fulaninho que inventou; Drucker já tinha afirmado isso naquela época”.

**O clássico não significa, de modo algum, que seja datado, certo? A metodologia da administração por objetivos ficou datada na opinião do próprio Drucker. Mas outros conceitos dele também podem ser considerados datados?**

É uma boa pergunta. Provavelmente surgirão, no exterior e aqui no Brasil, muitas monografias que olharão o conjunto da obra dele e analisarão criticamente o que é permanente e fundador e o que ficou limitado ao contexto histórico.

Conceitos e teorias fundadores são aqueles a partir dos quais toda uma área de conhecimento vai sendo construída; eles alcançam a plenitude, frutificam e permanecem. Certamente alguns conceitos de Drucker serão considerados fundadores.

**Qual é a influência do pensamento de Drucker sobre as empresas brasileiras?**

Todas as discussões sobre liderança, motivação, eficácia gerencial e os temas mais recentes do trabalhador do conhecimento e da economia baseada em serviços chegaram às empresas por meio de Drucker. Dos anos 90 para cá, com o aumento dos nossos cursos de especialização voltados para os gestores, os MBAs, houve uma melhoria qualitativa muito significativa da classe gerencial no Brasil e o aprendizado de Drucker foi uma peça extremamente importante dessa engrenagem. As idéias importantes e a linguagem acessível de Drucker foram fundamentais para os executivos.

Vale a pena enfatizar essa evolução. Minha geração foi de pessoas que saíam da faculdade, iam para as empresas e nunca mais se reciclavam, a menos que seguissem um programa de pós-graduação mais acadêmico. Aí ficavam com um pé na empresa, outro na academia, mas os conhecimentos das duas áreas não conversavam muito. Hoje, 15 anos depois, há uma qualidade de gestores nas nossas empresas sensivelmente melhor. Eu assisti a essa evolução; vi nascerem os cursos de MBA para executivos aqui na FEA.

**E qual o impacto, no Brasil, do trabalho de Drucker sobre as organizações sem fins lucrativos, uma das paixões dele?**

Essa parte da obra dele sempre foi bastante discutida nas faculdades de administração brasileiras. Quando você dá curso sobre responsabilidade social e empreendedorismo social, esse Drucker é leitura obrigatória. Ele ajuda os alunos a por o pé no chão e começar uma série de questionamentos.

**Os cursos de MBA com enfoque mais acadêmico, como os dos Estados Unidos, eram alvo de críticas de Drucker, não?**

Ele fazia essa crítica ao MBA tradicional porque nesse curso as pessoas têm muito pouca experiência prática. Praticamente saem da graduação para o MBA, sem trabalhar. O desenvolvimento da competência gerencial tem a ver com o conhecimento, mas também tem muito a ver com o saber agir, com a prática dos negócios. Isso é algo em que o Drucker insistia muito e com o qual concordo plenamente.

Eu realmente gosto muito do Drucker. Até no aspecto pessoal. Não o conheci pessoalmente, mas os relatos das pessoas que o conheceram dão conta de que ele era muito simples, tranquilo, com postura humilde, interessado nos outros. Eu acho isso fantástico. Pessoas realmente grandes são assim: estão sempre tentando aprender com os outros.

**Em sua opinião, vão surgir novos Druckers?**

Acredito que sim. Acho que ainda existem pessoas hoje, mesmo que poucas, que possuem uma formação inicial muito sólida em termos teóricos e metodológicos. Isso lhes permitirá ir construindo conhecimento, ao longo da vida, tanto olhando para a sua área de especialização quanto tendo essa abordagem mais interdisciplinar, mais ampla. O mesmo percurso que fez o Drucker.

E talvez o mais interessante seja que esses pensadores não estão só na Europa ou nos Estados Unidos, como acontecia antes, mas também em países em desenvolvimento da Ásia e da América Latina.

Sou otimista quanto a isso. Já vejo pensadores com essa possibilidade de seguir os passos de Drucker. E, vale dizer, além de todas as suas contribuições para a administração, Drucker é um *role model* de trajetória para esses novos expoentes do pensamento gerencial. ●

Maria Tereza Leme Fleury é diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e docente especializada na área de recursos humanos. Socióloga de formação, realizou estudos em nível de pós-graduação na Stanford University e doutorado em sociologia na própria USP sobre cooperativismo e capitalismo. Antes de lecionar na FEA-USP, foi professora dos cursos de administração de empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e da Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP).

Maria Tereza foi editora da *Revista de Administração da USP* e escreveu nove livros, além de artigos publicados em revistas do Brasil e exterior. Nos últimos anos, tem ensinado e desenvolvido pesquisa em instituições e universidades de países como Inglaterra, França, Japão e Coréia do Sul. Maria Tereza foi entrevistada por Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM Management.