

# O legado de Drucker

*Professores, consultores e empresários brasileiros analisam o único guru de negócios, que, segundo um deles, pode ser considerado “permanente”. Reportagem HSM Management Update*

**P**eter Drucker simplesmente foi quem “projetou o mundo da gerência”, ressaltou Denise de Castro Pereira, professora da área de teoria da administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. **HSM Management Update** buscou ouvir diferentes especialistas brasileiros da área acadêmica, de consultoria e empresarial para saber como o mestre era visto no Brasil.

Eles ressaltaram diversos aspectos de sua imensa contribuição ao *management*: Drucker foi um transgressor, tinha imensa capacidade de fazer previsões, foi um fenômeno como autor e comunicador, trouxe a sociologia para a gestão dos negócios, mostrou como ninguém ter uma perspectiva humana e ética, foi um professor apaixonado pelo ensino, deu o exemplo de atitude como “fazedor de perguntas” e é o único guru de negócios que pode ser considerado “permanente”, entre outros comentários. Leia a seguir os depoimentos.

## Sérgio Bahdur

### Diretor-superintendente do Credicard Banco S.A.

Guru dos gurus de empresários e executivos em todo o mundo, Peter Drucker foi mestre de milhões na arte da moderna gestão e administração de empresas. Foi muito além da fronteira da gestão de recursos para, incansavelmente, defender um modelo de administração baseado em conceitos eticamente corretos.

A coleção de livros desse jornalista, doutor em direito, professor, consultor e pensador certamente continuará a nortear gerações de homens de negócios. São idéias sempre atuais, como a necessidade permanente das organizações de atrair e reter talentos; a necessidade de renovação e realização de mudanças contínuas; e, acima de tudo, a necessidade de prestar atenção aos clientes para atender às suas reais expectativas.

Impossível pensar o futuro sem levar em conta, por exemplo, as implicações da sociedade baseada no conhecimento, tese de Peter Drucker que certamente ainda será matéria-prima básica para o sucesso de muitas organizações.

## André Litmanowicz

### Managing director da firma de consultoria Arthur D. Little

As pessoas citam muito os trabalhos mais antigos e consolidados de Peter Drucker, mas ele também desenvolveu estudos muito avançados sobre assuntos muito atuais. Tinha uma capacidade muito grande de apontar tendências futuras. É claro que, por ser um homem de pesquisas e não de negócios, não tinha o ônus da gestão, mas enxergava de forma muito clara. É o caso, por exemplo, das previsões que fez sobre o impacto da internet sobre os negócios – muitas delas se concretizaram. Assisti a apresentações dele no Brasil e sempre foram ótimas oportunidades de aprendizado.

**Prof<sup>a</sup> Denise de Castro Pereira****Professora da área de teoria da administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)**

Peter Drucker deixa o grande legado de suas idéias. Um homem que projetou o mundo da gerência e teve tempo para fazer sua autocrítica. Suas construções conceituais avançaram com a modernidade e alcançaram campos organizacionais além da indústria capitalista e do mundo dos negócios. A perspicácia de suas observações sobre as transformações sociais lhe permitiu reelaborar o pensamento gerencial e contribuir sobremaneira para sua absorção renovada na sociedade da informação e pela gestão das organizações sem fins lucrativos.

A forma de Drucker pensar a centralidade dos objetivos gerenciais e organizacionais demonstra-se como uma efetiva contribuição para a teoria da administração na medida em que promove a permanente reflexão sobre os caminhos empreendedores que a própria gerência deve tomar na busca por inovações e mudanças.

**Prof. Claudio Felisoni****Presidente da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP)**

Drucker era antes de tudo um observador arguto da realidade. A percebia não com bases em modelos, mas em razão de uma grande sensibilidade que lhe propiciava antecipar importantes tendências sociais e tecnológicas. Não foi de modo algum um analista profundo dos fenômenos, mas conseguia traduzir sua antevisão de modo simples e direto. Isso o tornou um fenômeno como autor.

Drucker não era um homem de teorias, entendendo que teorias sejam conjuntos de conhecimentos estruturados, onde haja premissas, hipóteses, método, análise e conclusões. Os livros do professor Drucker não têm essa abordagem. Foram suas idéias que impactaram, não apenas o mundo dos negócios, mas a própria sociedade. Polêmico e direto, suas idéias, por certo, geraram profundas reflexões sobre como a sociedade se organiza para produzir bens e serviços.

As empresas brasileiras passam por um processo de reposicionamento, principalmente a partir de meados da década de 90, com o Plano Real. A necessidade de operação mais eficiente e eficaz implica necessariamente rever procedimentos e processos nos moldes pensados por Drucker. O objetivo da empresa é o resultado, entretanto, uma organização é um composto social que só materializa seus propósitos quando a individualidade é valorizada e integrada nesse esforço.

**Prof. João Luiz Becker****Diretor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)**

Peter Drucker foi um dos grandes pensadores da moderna ciência da administração, com uma atuação crítica muito intensa. Foi o pensador mais criativo, mais transgressor e que rompeu com muitas convenções. Ele é um marco referencial crítico para o processo das organizações.

**Prof. Renato Cotta de Mello****Professor do Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)**

Peter Drucker foi o maior expoente da escola neoclássica de administração e por

isso foi justamente um autor muito pragmático. Ele resgatou as teorias de Taylor e trouxe a sociologia para a gestão de negócios, fugindo das teorias de transição que negavam as escolas clássicas. Drucker tentou combinar as duas coisas.

Por ser sociólogo, considerava a empresa como um organismo, e não só as máquinas como capital e o homem como trabalho. No Brasil, suas práticas estavam presentes principalmente nas multinacionais, mas também foi consultor de muitas empresas. Para mim, seu principal legado é o pragmatismo.

### **Prof. Claudinei Santos**

#### **Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP)**

Dos “gurus” da administração moderna, Peter Drucker é o único permanente. Alguns cenários futuros que ele projetou não se confirmaram, mas ele é o único que se mantém atual desde a década de 1960. Foi o primeiro a falar de empowerment na época as pessoas não deram ouvidos. Também foi um grande crítico da linha de produção, pois acreditava que isso tornava a todos mais lentos. Depois vieram os japoneses e mudaram tudo. Tudo isso teve muito a ver com a formação dele, que era muito boa. Seus pais eram muito instruídos; sua mãe, por exemplo, era médica e foi aluna de Freud. Isso sem dúvida se refletiu na sua formação. Isso também fez com que ele se dedicasse aos aspectos humanos.

No Brasil, ele foi um dos mais importantes autores em termos de gestão de negócios. Há 20 anos seu material é atual. Sua preocupação com o homem da linha de produção e essa perspectiva humana de sua obra desaguararam no que hoje conhecemos como responsabilidade social. Ele ainda foi o precursor da administração por objetivos, que fez uma diferença brutal para a administração de negócios no Brasil. Outra característica fundamental foi que Peter Drucker era um “fazedor de perguntas”. Em seu trabalho de consultor, ele não tinha respostas e conceitos prontos, mas fazia perguntas que obrigava as pessoas a definir para responder.

### **Prof. Álvaro Bruno Cyrino**

#### **Professor da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais (FDC)**

Peter Drucker foi o guru dos gurus, esteve na origem do desenvolvimento da gestão no momento em que a economia passava de pequenas empresas familiares para grandes corporações. Ele foi o criador da visão do *management*, que podemos chamar de gestão, mas que é diferente de administração. Mostrou que cada vez mais a informação fazia diferença no desenvolvimento das empresas e da sociedade. Contribuiu para o desenvolvimento econômico do mundo, criando uma relação direta entre desenvolvimento e prática de gestão.

Entre as contribuições mais imediatas dele estão, por exemplo, a idéia de gestão como ciência de resultados, não voltada para os meios. Como ele veio da administração pública, dizia que gerir é fazer as coisas certas e não fazer certo as coisas. Por isso, o papel da gestão é gerir resultados e não resolver problemas, pensando não só no resultado imediato mas no futuro foi um dos primeiros a se preocupar com o futuro, a falar de longo prazo, isso na década de 1950, no pós-guerra, quando todos só estavam preocupados com a própria sobrevivência. Esse pensamento fez com que ele se preocupasse também com as métricas, para que a empresa não atuasse subjetivamente.

Também foi Drucker quem propôs a divisão da empresa de uma forma federativa, por unidades de negócios, em vez de funções. Suas idéias sobre empreendedorismo e inovação impactaram a definição dos cargos gerenciais, que

passaram a se preocupar com novas oportunidades, mesmo em grandes empresas. E ele trouxe a idéia de que management não se aplica só a negócios, mas a organizações sem fins lucrativos.

Drucker foi um grande sistematizador de idéias e um filho de sua época. Também foi dele outra contribuição importante, que é a gestão do conhecimento. Ele dizia que o que importa não é a mão-de-obra, mas a administração do conhecimento. E isso trouxe também o conceito de gestão do self, ou seja, o gerenciamento de si mesmo. A gestão, para ele, não era um talento inato, um dom de Deus, mas um conhecimento que podia ser aprendido e construído. Mesmo que muitas de suas idéias tenham sido adaptadas e mudadas de forma, não se pode deixar de reconhecer sua contribuição em todas essas áreas.

**Prof. Thomaz Wood Jr.**

**Professor da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas em São Paulo (FGV-EAESP)**

A principal contribuição de Drucker foi ajudar a consolidar a consciência de que existe a atividade de gerir empresas. Em um certo momento ele começou a dizer: isso não é economia, isso não é engenharia. E, pouco a pouco, começou a ser ouvido. Drucker foi principalmente um popularizador e um comunicador da administração.

Ele teve grande sensibilidade para identificar tendências e questões importantes de cada momento da história da administração e, depois, para transformar em livros de fácil leitura, acessíveis para um público pouco afeito a idéias complexas. O que Drucker conseguiu, por sua habilidade de comunicador, foi conquistar a audiência executiva.

**Eduardo Bom Ângelo**

**Presidente da Brasilprev**

O mundo perdeu o maior pensador de gestão empresarial desde que existe essa idéia. Se estivéssemos falando de rock, ele seria o Elvis Presley. Sua obra já se tornou fundamental e vai ficar ainda mais importante com certeza ele será comparado, por exemplo, aos grandes compositores de música clássica na área de gestão, como Beethoven e Chopin. Seu trabalho não se concentrou apenas em gestão, mas ele antecipou várias tendências e é uma influência para líderes empresariais em todo o mundo.

Tenho uma experiência pessoal interessante, que aconteceu na primeira ExpoManagement em Buenos Aires. Ele estava falando por videoconferência e nós enviávamos perguntas para que ele respondesse. E a minha foi a primeira a ser respondida: tomei um verdadeiro susto, quase caí da cadeira. Suas idéias já eram uma forte influência para mim, desde que entrei na área de gestão, há 25 anos. Seu livro sobre empreendedorismo, por exemplo, foi uma das principais bibliografias de meu livro sobre o assunto.

**Prof. José Antonio Capito**

**Diretor de operações do Ibmecc-SP**

Se existe alguém presente na gestão e administração de empresas desde que nos entendemos por gente, essa pessoa é Peter Drucker. Suas idéias já influenciavam na época do meu avô e vão continuar depois dos meus filhos. Ele foi o pensador que estabeleceu a base do que entendemos hoje como negócio. E compreendeu o papel das

pessoas e a complexidade das organizações, demonstrando a importância de focar nas melhores pessoas e nas oportunidades, não só na resolução de problemas.

Sua preocupação com o cliente e com a vantagem competitiva são idéias que apóiam gestores e CEOs atualmente. Um dos motivos pelos quais decidi fazer meu MBA foi a influência dele sobre meu mentor nos Estados Unidos. Ouvi sempre falar de sua paixão na sala de aula por causa desse professor, que foi seu aluno quando ele já tinha cerca de 80 anos de idade. ●

A reportagem é de Lizandra Magon de Almeida, colaboradora de HSM Management Update.