



Peter DRUCKER

*O essencial sobre a vida e a obra
do homem que inventou a gestão*

Por JAIME FIDALGO CARDOSO

... & ...

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

PETER DRUCKER

O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão

JAIME FIDALGO CARDOSO
JORGE NASCIMENTO RODRIGUES



PETER DRUCKER

O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão

Editor

Centro Atlântico

Colecção

Desafios

Autores

Jaime Fidalgo Cardoso

Jorge Nascimento Rodrigues

Coordenador editorial

Jorge Nascimento Rodrigues

Revisão e *copydesk*

Catarina Nascimento Rodrigues

Paginação

António José Pedro

Capa

Paulo Couto

Imagem de capa

Corbis Outline / Zefaimages portugal

Impressão e acabamento

Papelmunde – SMG, Lda

1ª edição: Março de 2006

ISBN: 989-615-023-0

Depósito Legal: 240188/06

© Centro Atlântico, Lda., 2006

Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 - Esc. 1-A

4764-901 V. N. Famalicão, Portugal

Tel. 808 20 22 21

geral@centroatlantico.pt

www.centroatlantico.pt

Reservados todos os direitos por Centro Atlântico, Lda.

Qualquer reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita com autorização expressa dos editores da obra.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
DUAS HISTÓRIAS PESSOAIS	13
Uma dívida pessoal – Jorge Nascimento Rodrigues	13
Um dia com Drucker – Jaime Fidalgo Cardoso	16
01. DRUCKER ESSENCIAL	21
1. A vida de Peter Ferdinand Drucker	23
De Viena a Frankfurt	25
De Londres a Nova Iorque	29
De Jornalista a Professor	34
100 Citações memoráveis	38
Anexos	
<i>Breve cronologia</i>	26
<i>Drucker por Drucker</i>	30
<i>Figuras que o marcaram</i>	32
<i>Como gostaria de ser recordado?</i>	36
2. A obra	55
Os livros clássicos	57
Os livros proféticos	62
Os livros inspiradores	66
Colectâneas e biografias	69
Bibliografia completa	72
Anexos	
<i>As 10 Lições de Drucker</i>	58

<i>Os 7 Conceitos e os 5 Livros-chave</i>	65
<i>Os 5 Mitos da Gestão</i>	68
02. DRUCKER E A GESTÃO	81
1. Quando o <i>Management</i> largou o bibe	83
As três musas inspiradoras	84
A “pré-história”	85
As duas descobertas do Dr. Management	87
A emergência do saber	90
O fim dos paradigmas industriais de Taylor e Ford	91
Anexos	
<i>Breve cronologia de conceitos «druckerianos»</i>	88
2. O Filme do <i>Management</i> Moderno	95
Um acontecimento histórico	97
Exilados & Heréticos	98
Marketing não é cosmética	100
Estratégia & Paradigma	101
A moda do Planeamento Estratégico e da Mudança de Paradigma	103
A Competitividade	106
Japoneses & Excelência	107
A indústria dos gurus e das <i>buzzwords</i>	108
A Sociedade do Conhecimento	110
O Interregno da Nova Economia	111
O fenómeno metanacional	112
Anexos	
<i>Breve cronologia da revolução da Gestão</i>	104
03. DISCURSO DIRECTO	113
1. Drucker para principiantes	115

2. Digest de artigos-chave (5):	121
«My Life as Knowledge Worker» (<i>Inc</i>)	121
«On the Profession of Management» (<i>HBR</i>)	123
«Post-capitalist Executive» (<i>HBR</i>)	125
«The Next Society» (<i>The Economist</i>)	126
«Managing Oneself» (<i>HBR</i>)	130
3. Entrevistas a Peter Drucker:	137
«O <i>management</i> ainda vai no adro» (1993)	137
«Todos terão de aprender a pensar global» (1995)	143
«A gestão nunca se esgotou nos negócios» (1997)	155
«O normal em história é a turbulência» (1999)	159
«O <i>management</i> é prática» (2001)	171
04. TESTEMUNHOS	183
1. Drucker visto em português	184
A gestão é uma profissão	184
FRANCISCO LOPES DOS SANTOS	
Peter Drucker e a gestão pública	186
JOÃO ABREU BILHIM	
O homem que inventou a sociedade organizacional	188
JORGE VASCONCELLOS E SÁ	
Peter Drucker e o futuro da gestão	190
JOSÉ PAULO ESPERANÇA	
Os desafios da produtividade e inovação	192
JOSÉ VASCONCELOS-SOUSA	
Tributo a um realizador do futuro	194
LEANDRO VIEIRA E RUBENS FAVA	
Lições para a economia portuguesa	196
LUÍS CARDOSO	

O aluno que discordou de Keynes	198
MÁRIO MURTEIRA	
O operário do conhecimento	200
RUI PAULA DE MATOS	
O pai da gestão moderna	202
VÍTOR SEVILHANO RIBEIRO	
2. Drucker visto pelo mundo	205
A primeira biografia de Drucker	205
50 Gurus da Gestão	211
O que eles disseram sobre Drucker (citações)	215
3. À mesa com Drucker...	223
4. Recursos sobre Drucker na Web	229

INTRODUÇÃO

UM PARTO COM SETE ANOS DE ATRASO

A ideia de escrever um livro sobre a vida e a obra de Peter Drucker nasceu em Marina del Rey, perto de Los Angeles, na noite após termos terminado uma entrevista realizada em sua casa em Claremont, em Junho de 1999 – a última que realizámos ao vivo, verdadeiramente memorável, e cujos detalhes perpassam por alguns dos textos que publicamos neste livro. O California Yatch Club e a sua magnífica vista sobre a Baía são culpados, também, desta nossa intenção com vários anos.

Desde então, em paralelo com as nossas actividades profissionais, fomos enriquecendo os arquivos com mais elementos sobre esta personalidade fascinante e aumentando o nosso próprio portefólio de textos escritos sobre ele. Desde essa altura foram muitos os pretextos para relermos o vasto espólio (perdoe-nos o leitor este termo pomposo) de livros que ambos guardamos nas nossas casas.

A última vez que remexemos o espólio foi para a entrevista realizada há menos de cinco anos. Era para ser em Claremont, em Julho de 2001, ao jeito de um amável «*leisurely lunch (11.30-3.00)*», especificava Drucker, com o seu habitual rigor, no fax que mandara. Mas vários contratempus transformaram-na numa entrevista à distância, já tardia, nesse ano, depois do 11 de Setembro.

A ideia da biografia parecia, no entanto, teimosamente adormecida. Sabíamos do seu cansaço e doença nos últimos anos, mas nunca subitamente o “descobrimos” comercialmente ou pensámos em ter na prateleira algo pronto-a-sair, por causa do relógio da vida.

Até que a notícia do seu falecimento, em Novembro passado, nos impeliu para a escrita. Tratava-se, antes de mais, de prestar a justa homenagem e tributo a alguém que tinha marcado decisivamente as nossas carreiras. Uma pessoa especial, também ele um ex-jornalista, que por opção própria sempre escolheu viver uma vida simples e despretensiosa.

Não deixa de ser irónico que as obras de Peter Drucker, aquele a quem se atribui a paternidade da disciplina do *Management*, mal sejam estudadas nas universidades de Gestão. Até ao momento, apenas foram publicadas em todo o mundo duas biografias sobre esta personagem do século XX, num contraste inexplicável com a profusão de biografias dedicadas aos gestores da moda. Mesmo a imprensa internacional da especialidade (tirando algumas honrosas exceções) limitou o interesse recente pelo “pai” do *Management* moderno às notícias sobre o seu falecimento. Meras coisas de obituário, acham alguns editores de hoje.

Em Portugal, as referências a Drucker nos dias que se seguiram ao seu desaparecimento não foram muito diferentes. Algumas notícias nos jornais diários de economia, uns breves depoimentos de alguns académicos e profissionais da gestão. Apenas três artigos com algum fôlego nas publicações de referência da área económica. Um leitor que pretenda saber mais sobre Drucker apenas pode encontrar, hoje em dia, três obras (uma das quais lançada por uma editora brasileira) em língua portuguesa em Portugal. Os livros publicados pelas Editorial Presença e Difusão Cultural nos anos 1980 e 1990 estão esgotados há muito.

Parece-nos manifestamente pouco para a dimensão de Peter Drucker. Felizmente o Centro Atlântico, editor desta obra, constatou o mesmo. Já há algum tempo que nos desafiava a escrever esta biografia. Foi, em grande parte, devido à sua insistência que conseguimos terminá-la em tempo útil. Esperamos que o leitor tenha tanto gozo na sua leitura como nós tivemos em redigi-la.

Este livro está dividido em quatro partes distintas. Na primeira, apresentamos o que julgámos essencial saber sobre Peter Drucker. No sub-ca-

pítulo dedicado à sua vida, percorremos as suas várias fases desde a infância em Viena até à passagem pela Alemanha e Inglaterra, culminando na sua “segunda pátria”: os Estados Unidos. Descrevemos as suas múltiplas actividades como autor de livros (não apenas sobre gestão), jornalista, analista financeiro, professor e consultor. Recordamos, ainda, as pessoas que mais o marcaram e as suas citações mais inspiradoras. No sub-capítulo dedicado à sua vasta obra, dividimos os seus livros por temas e concluímos com a apresentação da sua bibliografia completa por ordem cronológica, referindo ainda os seus conceitos-chave, as suas lições principais e os mitos que destruiu.

O segundo capítulo procura enquadrar o pensamento de Drucker na perspectiva mais ampla da história da Gestão, disciplina para a qual ele não só “inventou” os fundamentos como acabou por ser o seu principal doutrinário. Este capítulo está igualmente dividido em duas partes: a primeira dedicada aos primórdios da disciplina (até ao seu livro de referência **The Practice of Management**) e a segunda relativo à gestão moderna (desde o pós-Guerra até aos nossos dias). O leitor poderá, ainda, ler uma breve resenha histórica sobre os conceitos de Drucker bem como sobre a “Revolução da Gestão”.

O terceiro capítulo reúne os melhores textos publicados pelos autores deste livro sobre Peter Drucker no semanário *Expresso*, no portal *janelanaweb.com* e nas revistas *Executive Digest* e *Ideias & Negócios*. Inclui as cinco entrevistas realizadas por Jorge Nascimento Rodrigues e o resumo dos cinco artigos mais influentes escritos por Drucker, na opinião de Jaime Fidalgo Cardoso. Como em qualquer dos textos, as palavras nele contidas pertencem ao próprio Peter Drucker, chamámos a este capítulo “discurso directo”.

Terminamos esta obra com dez testemunhos inéditos de personalidades de língua portuguesa do mundo académico e da consultoria de gestão que têm em comum o facto de partilharem com os autores a sua admiração por Peter Drucker e de terem estudado a sua obra em Portugal e no Brasil. Alguns deles tiveram, inclusivamente, o privilégio de o conhecer de perto, pelo que os seus pontos de vista são decerto complementares, para que o leitor tenha uma visão mais completa e diversificada sobre o legado de Drucker. Fechamos com citações e comentários de outros autores internacionais e com a sugestão de recursos em papel e *online* para quem quiser aprofundar os seus conhecimentos sobre o homem que inventou a Gestão moderna.

Tal como salientamos neste livro, Drucker confessou que nunca se esqueceu da questão que um seu professor lhe colocou na infância sobre “como gostaria de ser recordado”. Os autores deste livro gostarão de ser recordados por terem partilhado com o leitor a admiração por Peter Drucker.

O juízo sobre uma obra não é, naturalmente, o gozo pessoal dos autores, mas o *feedback* do leitor. O propósito é alargar o número de “clientes” do pensamento de Drucker.

Depois de ler, convidamo-lo a enviar-nos o seu comentário. Para esse efeito poderá visitar o sítio na web www.centroatlantico.pt/drucker

JAIME FIDALGO CARDOSO
JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

“Não há países subdesenvolvidos,
há países subgeridos.”



Peter Drucker (1993)

PETER FERDINAND DRUCKER, falecido aos 95 anos, em Novembro de 2005, foi um homem de sete ofícios: economista, analista financeiro, jornalista, conferencista, consultor, autor e professor. Em todas estas profissões, viveu sempre de modo simples, sem secretária, batendo as próprias cartas numa máquina de escrever.

Foi igualmente um homem marcado pela influência de várias culturas. Nasceu na Áustria (onde permaneceu até à adolescência), fez os estudos na Alemanha (até ao regime nazi ter chegado ao poder) e trabalhou na City londrina (até casar com a sua companheira de sempre, Doris Drucker). O casal emigrou para os Estados Unidos, quando Drucker tinha apenas 26 anos. Neste país sempre foi considerado o grande embaixador da tradição intelectual europeia. Enquanto a saúde o permitiu, tentava viajar todos os anos para a Ásia, em particular para o Japão – país cuja cultura sempre o fascinou.

Apesar de sempre ter odiado o rótulo de “guru” (que associava a charlatanismo), existe uma grande unanimidade entre o meio académico e empresarial sobre o facto de não existir outra pessoa no mundo que mereça ostentar tal título. Afinal foi quem inventou a Gestão como disciplina e definiu as funções do gestor moderno. Foi um dos raros pensadores que se pode gabar de ter mudado o mundo com as suas ideias ao inventar conceitos como as (re)privatizações, a gestão por objectivos ou a descentralização nas empresas.

O maior legado de Drucker está, porém, na sua capacidade de interpretar o presente e de perceber as suas implicações para o futuro. Drucker tinha a capacidade de vislumbrar as tendências que irão produzir mudanças na sociedade, na economia e nas empresas. A ele se deve o diagnóstico de “descontinuidades” como a ascensão dos fundos de pensões no capital das empresas cotadas ou a emergência dos trabalhadores do conhecimento. Foi o primeiro a alertar que os trabalhadores são os donos do activo (o conhecimento) mais precioso da sociedade actual que ele apelidou de “pós-capitalista”. Acima de tudo, tornou a Gestão uma disciplina séria e respeitada, e acessível a milhões de pessoas.

Na sua visão, a Gestão é uma disciplina prática e humanista. É uma “arte” que se alimenta de ciências como a Economia, Psicologia, História, Matemática, Teoria Política e Filosofia. E é também uma prática – como a Medicina – no sentido em que não interessa se o tratamento é, ou não, científico, mas sim se cura o doente. No seu entender, a gestão lida com pessoas e não se confina ao mundo empresarial. Apesar de todas estas contribuições, Peter Drucker, com a sua proverbial modéstia, recusava o título de “pai” do *Management* (título que, apesar disso, se manteve nesta obra em sua homenagem).

