

Entrevista com Peter Drucker: Liderança é conversa fiada

Entrevista Peter Drucker

Em sua última entrevista à imprensa americana, Peter Drucker questiona a fixação do mundo dos negócios com a formação de líderes.

Fonte: Portal EXAME

Drucker: “A crença no progresso não mais existe”

Em sua última longa entrevista à imprensa americana, concedida à Rádio Pública Nacional, Peter Drucker - o mais respeitado pensador dos negócios -, morto em novembro do ano passado, refletiu sobre os temas que consumiram a maior parte de sua existência de 95 anos. Discorreu sobre as vantagens da democracia, enveredou pelo futuro do capitalismo mundial e pela necessidade de haver equilíbrio entre os interesses de acionistas e consumidores. Uma de suas declarações, porém, revelou-se particularmente surpreendente. Inquirido sobre a necessidade de as escolas de negócios formarem futuros líderes, afirmou não ser essa sua missão. “Toda essa conversa sobre líderes é uma bobagem muito perigosa”, disse. “É tudo conversa fiada.” EXAME publica com exclusividade, a seguir, os melhores trechos da entrevista:

Desde a publicação de seu livro *A Prática da Administração*, há 50 anos, o senhor vem formando administradores. Qual seria sua mensagem fundamental para o homem de negócios do século 21?

Sempre faço três perguntas, não importa se o interlocutor representa uma empresa, igreja ou universidade. Também não importa se ele é americano, alemão ou japonês. A primeira é: Qual é o seu negócio? O que você está tentando fazer? O que o diferencia dos demais? Segunda: Qual a sua definição de resultado? Terceira: Quais são suas principais competências? E o que elas têm a ver com os resultados? É só isso. Não há diferença significativa entre o século atual e o último, exceto que hoje o número de empresas é muito maior.

Existem hoje inúmeras escolas de negócios incumbidas de formar novos líderes. Elas estão dando conta dessa tarefa?

É um erro afirmar que as escolas de negócios formam líderes. Sua tarefa consiste em formar medíocres competentes para que realizem um trabalho competente. Pode-se dizer o mesmo das faculdades de medicina. Sua função não é formar líderes, mas médicos que matem o menor número possível de pacientes. Permita-me dizer com toda a sinceridade: não acredito em líderes. Toda essa conversa sobre líderes é uma bobagem muito perigosa. É tudo conversa fiada. Entristece-me constatar que, encerrado o século 20, com líderes como Hitler, Stálin e Mao, as pessoas ainda estejam em busca de quem as comande, apesar de todo esse mau exemplo. Acho que tivemos carisma demais nos últimos 100 anos.

Já que o senhor se mostra tão cético em relação à liderança carismática, qual sua opinião sobre a atual era de presidentes de empresas estelares? O que o senhor pensa dos supersalários pagos aos executivos americanos?

Tenho idade para me lembrar de Franklin Delano Roosevelt e de Harry Truman. Embora Roosevelt tenha sido um grande líder, Truman foi o melhor presidente que os Estados Unidos já tiveram, e o que mais fez pelo país. Ele não gostava de visibilidade. Ao contrário, todos achavam que ele não era grande coisa, inclusive ele mesmo. Portanto, não vejo muito sentido nessa história de super-CEOs. Quanto aos altos salários, acho que são escandalosos. JP Morgan, que não era de forma alguma avesso ao dinheiro, disse em 1906 que qualquer empresa onde o alto escalão ganhasse mais de 20 vezes o salário médio dos empregados não poderia ser bem administrada. Ele se recusava a investir nesse tipo de negócio. Essa é ainda uma regra útil.

Qual a sua avaliação do atual papel dos Estados Unidos no mundo?

Felizmente, já não somos mais os dominadores. Ainda dominamos do ponto de vista militar, mas não mais politicamente ou economicamente. Com a ascensão da China, da Índia e da União Européia, estamos nos tornando rapidamente apenas outra potência. E isso será difícil de aceitar, principalmente porque desfrutamos de 30 anos de ilusões de grandeza. Não porque fôssemos fortes, mas porque os outros eram fracos. Está surgindo uma economia mundial em que não somos nem sequer a potência principal. Esse lugar caberá, provavelmente, à União Européia. Teremos de aprender a ser uma entre cerca de 12 nações importantes. O papel dos Estados Unidos no mundo será cada vez mais semelhante ao de outras nações.

Em 1993, o senhor escreveu A Sociedade Pós-Capitalista. Seria possível explicar o significado do termo - e quando chegaremos lá, se é que isso acontecerá algum dia?

A sociedade de hoje já é, em boa parte, pós-capitalista. Vivemos em uma sociedade da informação. Não há nada mais fácil do que ganhar dinheiro hoje em dia, contanto que você disponha da informação correta. Isso não acontecia no passado. Quem quer que tenha um computador pessoal, e não há quem não tenha um nos países desenvolvidos, tem acesso direto a

todas as informações do mundo. Essas pessoas estão aprendendo a utilizá-las.

Não me refiro à minha geração. Tenho 95 anos. Refiro-me à geração do meu neto. Nessa sociedade do conhecimento, a concorrência não se baseia no dinheiro que se tem, e sim na capacidade de tornar o conhecimento produtivo. Nós, americanos, por enquanto, estamos na dianteira desse processo. Mas não por muito tempo.

O senhor exprime grande confiança nos mercados livres, mas sempre teve reservas em relação ao capitalismo. Com o advento da sociedade do conhecimento, seus temores em relação a ele teriam se tornado irrelevantes?

Os mercados livres têm limitações severas, mas são infinitamente melhores do que qualquer alternativa, principalmente porque são muito rápidos em se corrigir. Quando cometem erros, e não são poucos, eles mesmos se corrigem. Uma economia, uma sociedade ou uma organização exigem que se agrade a gregos e troianos.

Uma das principais tarefas da administração consiste em equilibrar os resultados de curto prazo com os de longo prazo, em saber lidar com o mercado atual e com as inovações que vão surgindo. A administração tem como missão estabelecer o equilíbrio entre as diferentes expectativas das partes envolvidas. A primeira parte não é o acionista. É o consumidor. Se você não satisfizer o consumidor, nada mais resta a fazer. O capitalismo corre sempre o risco de pender para o lado do acionista. O trabalho da liderança consiste em restaurar o equilíbrio sempre que necessário, porque ele oscila.

Qual a sua opinião sobre o futuro do governo e o seu papel na sociedade pós-capitalista?

Uma das coisas que você aprende quando chega à minha idade é não fazer previsões. Vejo com ceticismo qualquer instituição que não imponha limitações e restrições severas ao poder. Sou cético em relação ao poder. Não há mal político maior do que poder sem autoridade. O governo precisa se limitar, se restringir e se ater àquelas atividades que lhe são próprias. Há inúmeras coisas que o governo não pode fazer, porque seu desempenho é fraco. O governo existe para fixar normas. Quando ele se mete a fazer coisas, geralmente fracassa pela simples razão de que não consegue abrir mão delas facilmente. Ele se apegua a elas e se recusa a largá-las, até levá-las ao desastre total, e ainda assim insiste em não soltá-las. Nos últimos 30 anos, reduzimos as funções do governo de modo que ele voltasse a fazer aquilo que faz bem, embora ainda hoje faça coisas demais.

Há muita inquietação em relação ao destino do mundo. Em que direção o senhor acha que ele está caminhando?

A crença no progresso que herdamos do século 18 não mais existe. A crença em um mundo dominado pela civilização ocidental está chegando ao

fim. As potências emergentes - China e Índia - não são de forma alguma ocidentais, tampouco pretendem se ocidentalizar, como fez o Japão há 150 anos. Não compreendemos esse novo mundo. Não sabemos em que medida a União Européia será de fato uma união de países ou se continuará a ser uma vaga confederação de nações. Não sabemos em que direção caminha o Mercosul. Estamos em um período de transição tão crítico quanto o século 18 antes das guerras napoleônicas.

É tudo quanto sabemos. O mundo não será dominado por nenhuma outra grande potência. Muitos de nós ainda vivemos um mundo - o de 1960 - em que os Estados Unidos eram a única grande potência e a única economia que funcionava. Hoje a União Européia é maior. A China está tentando criar uma zona de livre comércio que será maior do que os Estados Unidos, tanto em termos de produção quanto de consumo. Teremos de aprender a conviver num mundo diferente e de valores diferentes. Nesse mundo, a informação - e não o poder - manterá o Ocidente coeso.

O senhor teve uma vida longa e refletiu muito sobre o modo de vivê-la. Agora, aos 95 anos, o que tem a dizer sobre a vida após a morte? Como o senhor vê esse momento de transição cada vez mais próximo?

Sou um cristão muito tradicional. Ponto final. Não penso nessas coisas. Disseram-me que não me cabe pensar nisso. Minha função é dizer apenas "sim, senhor".

DA TEORIA A PRÁTICA

Obra póstuma de Drucker é um manual prático de gestão

Por mais de 50 anos, Peter Drucker destilou, com estilo cristalino e fluente, a teoria da administração para gerações de homens de negócios nos 40 livros que escreveu. Chama a atenção, portanto, que seu derradeiro legado seja uma obra de cunho prático. Acaba de ser lançado nos Estados Unidos *The Effective Executive in Action* ("O executivo eficaz em ação", ainda sem tradução em português), que escreveu no ano passado com Joseph Maciariello, seu colega na Universidade de Claremont. "A idéia foi converter uma obra escrita por Drucker há 40 anos em um livro de exercícios", disse Maciariello a EXAME. No livro, os executivos são desafiados a refletir sobre questões com que se confrontam no dia-a-dia. Uma delas diz respeito à costumeira confusão que se faz entre eficiência e eficácia. Segundo os autores, um profissional pode ser um azougue de eficiência sem que a empresa se beneficie. Eficaz é aquele que contribui para o bom desempenho dos negócios. O exercício consiste em identificar as tarefas cotidianas dispensáveis. Outro exemplo refere-se à capacidade dos que detêm o conhecimento em transmiti-lo aos colegas. Não se deve supor que as equipes é que devam se esforçar para compreender o sábio.

UM HOMEM DE QUATRO MULHERES

A história do exótico holandês que teve a idéia de criar a Unilever

Um dos personagens mais exóticos que Drucker conheceu, o holandês William Paarboom, era cliente de um banco inglês onde ele trabalhava antes de emigrar para os Estados Unidos, no final dos anos 30. Sempre vestido de preto, Paarboom comprou em Londres uma mansão vitoriana para acomodar suas quatro mulheres acompanhadas dos filhos. “Não acho saudável que uma mulher tenha mais de três filhos”, explicou a um Drucker surpreso com sua condição poligâmica. Sempre que sua mulher dava à luz o terceiro filho, ele se separava e casava com outra, mas sem abandonar as demais. Paarboom entrou para a história dos negócios por ter convencido a família Van Den Bergh, dona de uma fábrica holandesa de margarina e sabão, a associar-se a outra empresa da Inglaterra, na década de 20. Surgiu daí a Unilever. Também foi ele quem convenceu a GM a comprar a alemã Opel e os irmãos Opel a vendê-la à companhia americana.

O ENCONTRO COM SLOAN

Como a GM produziu dois clássicos da literatura de negócios

Os caminhos de Drucker cruzaram-se com o de Alfred Sloan Jr., acionista que se tornou um lendário presidente da GM em 1942, ao obter sua permissão para conduzir um estudo sobre a companhia, transformado no livro Conceito da Empresa Industrial. Drucker relata em sua autobiografia o lado humano de um mito de sua época: “Ele usava um aparelho de surdez com uma bateria pendurada no peito e uma enorme corneta em seus ouvidos”. Sloan preferia o consenso entre os executivos e produzia extensos memorandos após as reuniões. Drucker certa vez indagou se isso não consumia tempo demais. “Ninguém é capaz de tomar muitas decisões e acertar”, respondeu Sloan. Avesso a pompas, ele preferia dormir num cubículo no prédio da GM quando se deslocava da sede em Nova York para Detroit, em vez de usar um hotel. Concluiu seu best-seller Meus Anos na GM em 1952, mas só o publicou em 1964, aos 91 anos. Motivo do adiamento: esperou que morressem os executivos citados negativamente na obra antes de publicá-la.

Link: Portal EXAME - 10/02/2006