Peter Drucker, testemunha e visionário de tempos desconcertantes

por Mário Murteira

Foi o historiador inglês Eric Hobsbawm que intitulou de *Interesting Times* uma autobiografia fascinante que cobre, aproximadamente, o mesmo período da História ocidental que o não menos fascinante *Adventures of a Bystander* do recentemente falecido Peter Drucker. Este livro é de sabor agradável e ligeiro, crónica de factos muitas vezes aparentemente insignificantes, mas que Drucker escreveu, como ele próprio confessou, com maior prazer do que qualquer outra obra sua (e foram 35!). *Adventures of a Bystander* é uma obra que, para este leitor e admirador do Drucker, é uma exuberante demonstração de vitalidade, bom humor e lucidez.

Os «tempos interessantes» que refere são, afinal, o Séc. XX, século que poderíamos também classificar, com menos fleuma britânica, de «tempos desconcertantes».

O observador comprometido

Drucker nasceu em 1909, na Áustria, e só emigrou para a América do Norte em 1937, tendo conhecido pessoalmente destacadas figuras do seu tempo, tais como Keynes e Schumpeter. Drucker é, assim, passageiro, bem acompanhado, de um tempo que prometia anti-utopias e temores para o século que vivemos, como sugeriram obras famosas de escritores como Aldous Huxley (*Admirável Mundo Novo*), George Orwell (*1984*) e o pioneiro e emblemático filme de Stanley Kubrick, *2001, Odisseia no Espaço*.

A minha primeira observação, nesta curta homenagem ao falecido mestre do *Management*, consiste em reconhecer que os tempos só são verdadeiramente interessantes quando nos são apresentados, explicados ou traduzidos por quem os viveu intensamente e está à altura dos mesmos, i.e., possui capacidade intelectual e existencial para iluminar a História de um olhar profundo e revelador. Como é o caso do autor que referimos, confessado admirador da diversidade da obra do Criador.

Note-se que uma tartaruga, cuja vida pode durar mais de 200 anos, certamente teria mais para contar do que qualquer ser humano... desde que, bem entendido, tivesse alguma capacidade de «conhecer e comunicar o que se passa à sua volta». Já para não falar das Pirâmides do Egipto ou da enigmática esfinge, silenciosa *bystander* do desfilar dos séculos...

É, todavia, claro que esse olhar humano faz parte da História, sendo, como tal, dalgum modo transitório, precário e até, por vezes, ilusório, não só enganado mas também enganador.

Como escreveu Drucker numa das suas últimas obras (*The Next Society – A Survey of the Near Future*, publicado em *The Economist* em 03/11/01), a única coisa de que poderemos estar certos quanto à sociedade do futuro é que, tal como no passado, haverá «novas instituições e novas teorias, ideologias e problemas».

Mas não consigo evitar, na minha imaginação, o desfile impressionante de «olhares» ilustres que cobrem os dois últimos séculos da Humanidade, de Marx a Keynes e Schumpeter e deste a Hobsbawm e Drucker. Três destes (incluindo o nosso Drucker) posicionados, embora em diferentes trincheiras, do lado do Capitalismo; os dois restantes, militando do outro lado. E todos capazes, diga-se francamente, de grandes erros de julgamento, sem prejuízo da admiração que temos por tais intérpretes do Capitalismo.

Não é preciso dizer onde Marx se enganou... nem Hobsbawm que, durante muito tempo, foi filiado no Partido Comunista... nem Schumpeter que, na fase final da sua vida, e com não escondido desgosto, profetizou o colapso do Capitalismo, como ele próprio escreveu, não por causa do seu malogro mas do seu sucesso... E que resta do pensamento de Keynes como grande inspiração

É legítimo reconhecer que Drucker – em alguma medida herdeiro de Schumpeter no sentido de, tal como ele, ter atribuído papel fundamental ao empresário inovador no desenvolvimento económico – é, no fim de contas, o que mais contribuiu para reforçar o «bright side» do tentacular sistema económico em que vivemos.

da política económica, em tempo de omnipresente globalização?

Keynes e Schumpeter, aliás, com a particularidade de ambos terem nascido no ano da morte de Marx (1883), surgem, na primeira metade do Séc. XX, como que providencialmente incumbidos de salvar o Capitalismo do desastroso epílogo profetizado por Marx. Mas é legítimo reconhecer que Drucker – em alguma medida herdeiro de Schumpeter no sentido de, tal como ele, ter atribuído papel fundamental ao empresário inovador no desenvolvimento económico – é, no fim de contas, o que mais contribuiu para reforçar o *bright side* do tentacular sistema económico em que vivemos. Por contraste, não oferece pontos de contacto com o pensamento keynesiano, além do mais, demasiado «economicista» para o seu gosto. Recordemos, de passagem, que o primeiro livro de Drucker (publicado em 1939) se chamava, precisamente, *O Fim do Homem Económico*...

Teoria e prática do «Management»

Tendo presente um tal cortejo de grandes intérpretes do seu (também nosso) tempo, qual terá sido o «valor acrescentado» por essa inteligência tão pouco académica, que não se considerava economista, não se sentia confortável nos ambientes universitários e que também desdenhava a política formal, que chegou a considerar «irrelevante»?

A sua atitude intelectual perante o curso dos acontecimentos é menos a do profeta que a do timoneiro: i.e., procura entender e antecipar uma mudança que não pode controlar, para melhor conduzir a organização em correntes muitas vezes ameaçadoramente agitadas. Como ele afirmou um dia, em entrevista a Jorge Nascimento Rodrigues, a regra é a turbulência; e o equilíbrio, tão caro aos economistas, pode fazer falta à economia de mercado, mas não tem a ver com a lógica do Capitalismo.

Drucker conta com humor que, além do mais, também «ensinou religião». Ora, sabendo-se, segundo os especialistas, que existem 35 mil espécies de moscas, pergunta como podem os teólogos convencer-nos de um único conceito de Deus?... Este, louva-se na diversidade. Também não pode haver pensamento único ou «estrada real» na gestão, conclui.

E, conforme lhe escutámos de viva voz um dia, na sua residência de Claremont, o nosso autor, quando jovem, atreveu-se a contrariar Keynes, ao assistir a uma conferência sua em Londres, pondo em dúvida a noção de equilíbrio que aquele considerava essencial na Ciência Económica (Drucker revelando-se, como seria de esperar, mais schumpeteriano do que keynesiano).

Keynes profetizou, então, pensando impressionar o jovem e atrevido Peter que assim desafiava a ortodoxia económica, que «se não acreditas no equilíbrio, nunca serás economista», o que não atemorizou o jovem, pois este não pretendia «ser economista» mas antes, julgo eu, «entender o Capitalismo». Uma coisa não implica necessariamente a outra... E podemos hoje comentar, tranquilamente – ainda bem que Drucker não acreditava nesse «equilíbrio», pois se acreditasse não teria, certamente, fundado o *Management*.

Refiro tudo isto para justificar a afirmação de que Drucker – apesar de não ser académico, de não considerar a Gestão um ramo científico – foi, na realidade, o grande pai fundador (como se diz de Adam Smith, no campo da Economia) do *Management*, como prática inspirada num pensamento e um pensamento inspirado numa prática, uma e outro orientados para a gestão de organizações, e não apenas de empresas em busca de maiores lucros. Com efeito, Drucker foi o primeiro professor universitário de *Management*, lugar que ocupou na Universidade de Nova Iorque, em 1949/50, reconhecendo, embora, que a Gestão «não é uma ciência mas uma prática, como a Medicina e o Direito»...

Mário Murteira
mlms@iscte.pt
Doutor em Economia (Universidade Técnica de Lisboa). Prof. Catedrático Jubilado de Economia do ISCTE. Antigo Presidente da Escola de Gestão do ISCTE. Director da revista *Economia Global e Gestão*.
PhD in Economics (Lisbon Technical University). Full Emeritus Professor of Economics of ISCTE. Former President of ISCTE Business School. Director of Global Economics and Management Review.

Drucker – apesar de não ser académico, de não considerar a Gestão um ramo científico – foi, na realidade, o grande pai fundador (como se diz de Adam Smith, no campo da Economia) do «Management», como prática inspirada num pensamento e um pensamento inspirado numa prática, uma e outro orientados para a gestão de organizações, e não apenas de empresas em busca de maiores lucros. Com efeito, Drucker foi o primeiro professor universitário de «Management», lugar que ocupou na Universidade de Nova Iorque, em 1949/50.

Qualquer professor de Gestão que – como convém – também tenha experiência do exercício da mesma como profissão, reconhece, sem dificuldade, que uma das grandes «vantagens comparativas» de autores como Drucker ou Handy reside na junção de duas capacidades notáveis: a riqueza da experiência prática em muitas e diversificadas organizações; e a cultura pessoal que, junta à anterior característica, permite excepcional lucidez e profundidade na «gestão» desse capital de conhecimento prático.

É assim que Drucker, numa extensa e diversificada obra, nos lega contribuições preciosas em domínios como os seguintes (e não pretendo ser exaustivo, mas apenas exemplificativo): a estratégia empresarial, redes e parcerias de organizações; o papel do *top management*, em especial na afirmação duma identidade da corporação; a noção de capital conhecimento; a emergência dos trabalhadores do conhecimento como categoria do emprego que, dalgum modo, substitui o operário da indústria no sistema produtivo; a crescente importância das organizações não lucrativas; o significado da «aprendizagem para toda a vida»; as implicações das tendências demográficas nas sociedades do futuro...

Um dos temas favoritos de Drucker, na fase mais madura da sua carreira, tem a ver com a gestão das capacidades seniores, i.e., a gestão pelo próprio de uma carreira cuja primeira fase, de certo modo, se esgotou por força da idade, e a gestão pela organização da capacidade do trabalhador que, por essa razão, tende a ser marginalizado ou mesmo dispensado.

O problema torna-se mais actual por força das grandes tendências demográficas nas sociedades mais avançadas na senda do «desenvolvimento económico», no sentido de Schumpeter, termo que se confunde com o próprio desenvolvimento do Capitalismo. Com a queda dos índices de natalidade, alongamento da esperança de vida, a tendência dominante vai no sentido do envelhecimento geral das populações, com consequências mais ou menos evidentes em várias dimensões da sociedade e da Economia. Por exemplo, constituição e gestão de fundos de pensões, definição legal da idade de reforma, flexibilidade dos mercados de trabalho, etc..

Do ponto de vista do próprio *knowledge worker*, recomenda Drucker, é necessário preparar com alguma antecedência essa nova carreira, que pode significar viragem mais ou menos radical no percurso seguido até então. Ou pode simplesmente significar a dedicação a uma actividade de cariz social ou humanitário, o que, por seu turno, justifica específicas acções de formação para esses que, já longe da sua juventude, querem, todavia, partir de novo.

É fácil reconhecer que, ao olhar tais horizontes, Drucker tinha presente a sua própria experiência de «kowledge worker» muito sénior, muitas vezes «emeritus», com muitas chegadas e novas partidas na sua extraordinária e única viagem pelo conhecimento do Homem e da sociedade do seu tempo.

Mas, do ponto de vista da organização, o importante é não desperdiçar competências, de conhecimento em larga medida tácito, i.e., íntimo, incorporado no próprio sujeito. Para isso, Drucker recomenda um estatuto semelhante ao professor universitário «emeritus», i.e., do professor que atingiu o seu limite de idade, mas que continua ao serviço da universidade, gerindo o seu específico capital de conhecimento para benefício da organização e de si mesmo, afinal, pois, dessa forma, mantém-se activo.

É fácil reconhecer que, ao olhar tais horizontes, Drucker tinha presente a sua própria experiência de *kowledge worker* muito sénior, muitas vezes «emeritus», com muitas chegadas e novas partidas na sua extraordinária e única viagem pelo conhecimento do Homem e da sociedade do seu tempo. ■