

Peter F. DRUCKER, *GERINDO PARA O FUTURO*, Lisboa, Editora Difusão Cultural, 1992, 327 p.

A única certeza que ainda pode suscitar um seguimento acrítico, por parte dos gestores e demais agentes económicos, é que ninguém sabe o que vai acontecer nesta década conturbada em que vivemos, em flagrante contraste com a realidade existente há apenas 30 anos. As verdades de ontem já não encontram suporte na realidade actual e perderam grande parte, senão toda a sua credibilidade <sup>1</sup>. A década de 90 está a provocar profundas mudanças no meio socioeconómico, mas também nas estratégias, na estrutura e na gestão das mais diversas instituições.

Perante um contexto instável, susceptível de criar num ápice diversas oportunidades ou ameaças para as organizações que o integram, os empresários e académicos procuram avidamente conhecer as novas tendências que norteiam a realidade mundial circunsonante. Só assim estaremos em condições de compreender a grande afluência aos seminários de Tom Peters e aos diversos sucessos editoriais que foram, entre outros, as publicações das obras de Michael Porter, de Kenichi Ohmae e de Peter Drucker.

De entre todos, Peter Ferdinand Drucker é frequentemente conotado como sendo o “Pai da Gestão” como disciplina, cujas obras *Gerindo para o futuro* e *Sociedade Pós-Capitalista* — refere a revista *Exame*, n.º 57 — são um verdadeiro testamento e “são, acima de tudo, ensaios de economia política, de sociologia e de história sobre a mutação em curso do capitalismo”. De facto, desde a publicação do seu primeiro livro em 1939, *The End of Economic Man*, sempre desenvolveu esforços para tornar a sua obra actual e compreensível, não restringindo a análise da gestão à esfera da empresa, mas também analisando a sua evolução e implicações aos mais diversos níveis.

A obra sobre a qual inside este trabalho, penúltimo labor de Drucker, é constituída por um prefácio, uma entrevista ao autor e quatro partes, cada uma delas versando sobre um tema: Economia (Parte I); Pessoas (Parte II); Gestão (Parte III) e Organização (Parte IV).

Na primeira parte desta obra, o autor faz incidir a sua análise nas novas tendências da economia mundial, com particular incidência no comércio internacional. A adesão de Portugal à Comunidade Económica permitiu-nos contactar com

este novo desafio. As relações económicas deixaram de se desenvolver preferencialmente entre países, passando a efectuar-se entre blocos comerciais (União Europeia, Estados Unidos e, segundo o autor, um provável bloco asiático formado à volta do Japão). Assim sendo, a decisão mais importante, que uma empresa europeia ou qualquer multinacional que opere na Europa terá de tomar, “é considerar se o Mercado Comum será, em primeiro lugar, um mercado de competição entre empresas nacionais, ou europeias”. Uma perspectiva global passa a ser um imperativo e qualquer empresa, industrial ou não, que deseje manter uma posição de destaque numa economia com esta configuração, terá que assumir uma posição de liderança em todos os mercados desenvolvidos a nível mundial, isto é, segundo o autor, tornar-se TRANSNACIONAL, fruto de o “mundo se ter tornado num só em termos tecnológicos”, e de todos partilharem simultaneamente a informação.

No entanto, a estratégia transnacional defendida, no trabalho em foco, pressupõe uma maior concentração e não propriamente uma conglomeração ou diversificação. Peter Drucker afirma mesmo que “qualquer empresa pode concorrer praticamente em toda a parte, a partir do momento em que as condições económicas lhe forneçam uma vantagem substancial em termos de preço”. Tal facto explica o crescendo do investimento directo em detrimento do comércio mundial, passando este a estar dependente do primeiro. O investimento directo no estrangeiro deixou de ter como motivação as diferenças salariais, perante a redução do peso da mão-de-obra nos custos totais, procurando antes impedir a perda da percepção do mercado. Existe um incentivo transnacional para as pequenas e médias empresas, incapazes por si só de alcançar a liderança nos mercados, através daquilo a que chamam de “comunhão de interesses”: “joint-venture”, investigação conjunta, “joint-marketing”, etc. Só que, tal comunhão, de acordo com o autor, não se restringe apenas às PME’s, abrange igualmente as multinacionais, bem como o tornar-se transnacional não está apenas confinado às empresas industriais. Contudo, esta é a única estratégia racional para evitar que se fique indefeso perante a concorrência, caso haja oscilações no mercado cambial.

Toda a segunda parte se baseia no facto de que qualquer economia irá estagnar se não aumentar a produtividade<sup>2</sup> do trabalho intelectual e de serviço. Tom Peters afirma mesmo que na economia actual, onde a principal fonte do valor reside na imaginação, é necessário que se venda mais intelecto e menos matéria, isto é, passemos de uma sociedade de manufactura para uma de “mentefactura”. Hoje em dia, a produtividade no fabrico e movimentação de bens não acrescenta nada à riqueza de um país, fruto da redução dos efectivos empregues, passando a ser prioridade o aumento da produtividade do trabalho intelectual e de serviço. O declínio do trabalhador de “Colarinho Azul” não qualificado é um dado irreversível. Os aumentos substanciais da produtividade só resultarão de um “trabalho mais inteligente”, sendo este a chave do sucesso. O trabalho mais inteligente passa por uma redefinição e concentração constante das tarefas, assumindo particular relevo

a especificidade das mesmas e a incorporação de responsabilidade pela produtividade e pela performance em cada trabalho. Deva acabar-se de vez com a ideia taylorista de que o homem vale exclusivamente pela sua força, realçando-se que será através do conhecimento que o trabalhador poderá alcançar a tão desejada melhoria da produtividade, qualidade e «performance». Esta é, segundo Peter Drucker, a única forma. Para além de que é manifestamente insuficiente a simples definição das tarefas, já que se torna igualmente necessário formar o trabalhador na nova forma de as executar. Será, nesta altura, que a aprendizagem começa e nunca mais termina, porque se deve pretender melhorar sempre o que já se faz bem. De acordo com o autor, “diz-se frequentemente que, na era da informação, cada empresa tem de se tornar numa escola de aprendizagem mas também numa instituição de ensino”.

O objectivo do aumento da produtividade no trabalho intelectual e dos serviços é, para o autor, o principal desafio da gestão e a primeira responsabilidade social na sociedade do saber. Em sua opinião, os trabalhadores dos serviços e intelectuais estão actualmente a usufruir rendimentos reais muito superiores à produtividade, em consequência da sua reduzida força numérica, face ao crescente decréscimo do poder social e económico das pessoas não qualificadas que fabricam e movimentam bens. Provoca-se, assim, uma polarização crescente entre classes e uma convicção que aqueles são cada vez mais uma classe social à parte.

A maioria dos trabalhadores intelectuais e de serviços encontram-se nas empresas e serão estas que, na década de 90, irão sofrer reestruturações cada vez mais radicais, destacando-se duas tendências principais. A primeira delas consiste na deslocação dos escritórios das grandes urbes para os subúrbios, essencialmente no que toca às tarefas que não impliquem tomadas de decisão e contacto directo com os clientes. A segunda tendência reside no entregar as actividades ou trabalhos de serviços não qualificados ou semi-qualificados, que não oferecem grandes progressões de carreira, a fornecedores externos (ex: trabalhos de escritório, limpeza e manutenção). Assim sendo, será através da subcontratação que se poderá obter o aumento da produtividade destas tarefas, por meio de uma empresa que as respeite e que proporcione oportunidades de progressão a quem as executar. Peter Drucker destaca-se como sendo um dos grandes defensores do conceito de “Outsourcing”.

Na terceira parte do trabalho em análise, realça-se que as reestruturações das organizações, em torno da informação e do saber, irão resultar num emagrecimento generalizado das organizações, originando um corte drástico nos níveis de gestão, quer aos níveis operacionais ou de gestão de topo, quer igualmente em grande parte dos membros dos “staffs” que se reportam a estes níveis<sup>3</sup>. No entanto, sublinha que o número de gestores tenderá a aumentar, só que o maior número encontrar-se-á a um nível inferior, até mesmo intermédio. Toda esta reestruturação aponta para uma inversão da pirâmide hierárquica, de forma a que aqueles se abeirem dos clientes.

Para os gestores, o emprego vitalício deixou de existir; ou comprovam, alcançando níveis elevados de «performance», ou serão pura e simplesmente ultrapassados por profissionais de nível inferior. O autor realça mesmo que o binómio gestão/gestor entrou em ruptura. A gestão permanece, mas a função tende a difundir-se. Aguarda-se que um responsável tenha um conhecimento pluridisciplinar crescente, tal como engenharia, arte de negócio como também gestão de pessoal. Os próprios engenheiros e técnicos não podem andar de costas voltadas para a gestão, isto é, a gestão tende a ser do Todo, como também a descentralização já não é suficiente e defende-se a criação “de módulos centrados à volta de operações relacionadas, onde cada um terá o seu próprio comando e controlo”, e cada um “será manobrável quer em termos da sua posição integral, quer na sua relação com os outros. Esta organização irá fornecer a cada módulo os proveitos da standardização e, ao mesmo tempo, permitir a todo o processo uma maior flexibilidade”.

A quarta e última parte é dedicada à organização. Nesta esclarece-se que, há muito, a gestão extravazou as fronteiras da empresa, de tal modo que se alargou a inúmeras instituições, de forma que nem a própria Igreja escapou. A sociedade actual é uma sociedade de organizações. O autor vê, nesta área, os maiores desafios para a gestão, porque não basta aplicar as mesmas filosofias da gestão empresarial, é necessário lidar “com outras realidades, que exigem uma teorização específica”. Em virtude destes dois paradoxos, considera já estar em curso uma segunda revolução da gestão.

A primeira revolução deu-se com a separação entre governação e propriedade, propriedade essa dispersa por inúmeros investidores interessados na obtenção de mais valias a curto prazo. Como resultado, a propriedade divorciou-se do controlo, passando a gestão, e quem exerce o dito controlo, a não ser responsável perante ninguém. A segunda revolução, aquela que se denominou de “Revolução Invisível”, dá-se quando a estrutura da propriedade, em meados dos anos 70, passa para as mãos de poucos mas importantes investidores institucionais, com particular destaque, nos Estados Unidos da América, para os fundos de pensões. Aqueles deixaram de ser uns meros investidores passivos a curto prazo, devido às dificuldades do mercado retalhista em absorver as acções e passaram, preocupando-se já como proprietários, a certificar-se de que a empresa estava ou não a ser correctamente gerida, respondendo os gestores pela «performance» e resultados alcançados. Hoje, todos os gestores das grandes empresas, como afirma Drucker, têm como objectivo maximizar a capacidade de criação de riqueza e isto integra os resultados de curto prazo (resultados financeiros) com os de longo prazo (dimensões operacionais da performance empresarial: inovação, produtividade e as pessoas e o seu desenvolvimento).

Após este breve sumário, podemos concluir que esta obra tem o grande mérito de tentar efectuar uma análise exaustiva das principais mutações em curso no

Capitalismo e das tendências evolutivas da gestão, bem como das suas implicações na organização e nos subsistemas com a qual interage. Contudo, *Gerindo para o futuro* não é mais do que a demonstração de um dos últimos pontos de vista sobre qual a forma mais eficiente de gestão num meio em constante dinamismo. Peter Drucker deverá ser, por isto, encarado como um produtor de pontos de vista; mas à semelhança de tantos outros, estes tornam-se efémeros por incidirem sobre uma realidade mutante. Assim sendo, o autor reconhece, actualmente, que uma gestão mais eficiente passa pelos gestores circularem fora das organizações, ideia essa igualmente partilhada por Tom Peters, apesar de ter defendido há quarenta anos que estes deveriam essencialmente circular dentro delas para atingir níveis de eficiência mais elevados.

Contudo, a importância do trabalho em análise não pode, de forma alguma, ser menosprezada. Este pode contribuir para a criação e consolidação de um pensamento estratégico, que tanta falta faz as PME's que constituem o nosso tecido empresarial, como também auxiliar nas orientações e procedimentos estratégicos. Estes, apesar das melhorias, ainda carecem de consolidação e sistematização em muitas das organizações do nosso país.

*Filipe Almeida Santos*

#### NOTAS

1. O próprio Tom Peters realça que vivemos num mundo louco carregado de incertezas, e em que viver em terror é sensato, palavras essas que encontraram eco em Peter Drucker quando este afirma que, "na sua essência, a teoria macroeconómica já não é uma base para a política económica porque ninguém sabe o que vai acontecer".

2. Michael Porter, na sua obra *Competitive Advantage* (1985, Free Press), define a produtividade como sendo "o valor do rendimento produzido por uma unidade de trabalho ou de capital".

3. Michael Hammer afirma que "os gestores não são valor acrescentado nenhum. A verdade nua e crua é esta: A maioria dos gestores são controladores lá no alto, por vezes ao nível do nono escalão na hierarquia. Assim, se possível, quanto menos melhor".