Trabalhar sem partitura

Peter Drucker diz, em entrevista, que o modelo de gestão do tipo "ópera" deve ser substituído por um semelhante a um grupo de músicos de jazz, no qual as ações sejam improvisadas e executadas simultaneamente

Esta entrevista começa com uma inversão de papéis. Quem faz a primeira pergunta não é o entrevistador, mas sim o entrevistado, o austríaco Peter Drucker. E ele já começa com uma provocação, afirmando que o setor de informática, como um todo, nunca foi lucrativo. Drucker surpreende ao longo de toda a conversa – aliás, como sempre. Conta, depois de uma análise histórica, que o setor bancário também não foi lucrativo e prevê que os pioneiros da Internet não serão os mais bem-sucedidos.
Drucker explica também por que as pequenas e médias empresas vêm crescendo muito mais do que as grandes e afirma, corajosamente, que estas não têm futuro promissor no cenário da globalização. Para o especialista, equipes de sete a nove pessoas são as ideais para que um negócio funcione atualmente e as grandes organizações não encontraram a maneira certa de montar tais equipes.
Drucker comenta as perspectivas de EUA, Japão, Europa (incluindo a Rússia), China e Índia e vislumbra tempos de incertezas e turbulência. Diz ainda, num raciocínio que pode ser aplicado ao Brasil, que os EUA serão favorecidos pela "desordem" de sua força de trabalho.
A entrevista foi concedida a Peter Schwartz, diretor da Global Business Network, firma de consultoria com sede na Califórnia, e Kevin Kelly, editor executivo da revista *Wired*.

Será que vocês entendem que o setor de informática, enquanto setor de atividade econômica, jamais rendeu um tostão sequer?

Um tostão sequer?

Houve um tempo em que a IBM teve ótimos lucros. A IBM ganhou bastante dinheiro, mas não mais do que o restante do setor perdeu. Desde então, não houve nenhum ano em que o setor tenha lucrado um tostão sequer. A Intel e a Microsoft ganham dinheiro, mas ao redor do planeta existem empresas que só perdem. É um milagre que o setor de informática ainda não tenha falido.

Alguém já fez os cálculos matemáticos desses valores?

Não. Eu costumava fazê-los, mas desisti após 1970. Duvido que alguém os tenha feito.

Mesmo assim, o sr. tem certeza de que o setor não ganhou nada?

Eu disse que o setor como um todo não conseguiu lucrar. Alguns indivíduos ganham dinheiro durante um certo período; a IBM ganhou muito dinheiro durante cerca de 30 anos.

O sr. acha que essa situação vai mudar? O que poderá ocasionar a mudança?

Acho que a situação ainda não se reverterá e talvez nada possa fazer com que isso aconteça. Essa situação tem precedentes. O primeiro setor de atividade econômica internacional na história mundial foi o setor bancário, que surgiu no início do século XV. Primeiro os Medici, em Florença, e depois os Fugger, na Alemanha. Depois os genoveses, os holandeses e durante 300 anos tivemos as primei-

Máximo Campos Leyba

ras empresas multinacionais do mundo. Os Medici chegaram a ter 16 filiais no auge de suas atividades. Os Fugger tinham várias filiais, até na Venezuela. Os genoveses estavam presentes em Lisboa, Amsterdã, Antuérpia e Barcelona. E mesmo considerando essas enormes fortunas, o setor bancário em si, o primeiro setor multinacional da história mundial, jamais ganhou um tostão.

A maioria dos grandes banqueiros internacionais que estavam presentes nesse novo setor, também o primeiro a operar com base em dados no mundo, teve bons resultados. Alguns duraram uma geração, outros duas. Depois disso, cometeram erros de cálculo, especularam mal e acabaram por falir.

Os Medici faliram em cerca de 1490. Quase todos os genoveses faliram. Barcelona faliu. Os Fugger foram mais espertos – a segunda geração liquidou o banco e adquiriu imóveis suficientes na Alemanha para tornar-se príncipes. Alguns indivíduos fizeram fortunas enormes. Mas o setor como um todo jamais ganhou um tostão.

Essa é uma definição de lucro muito interessante. O sr. calcula os ganhos ao longo de centenas de anos.

Não. Só ao longo de algumas décadas.

Atualmente alguns indivíduos estão ganhando grandes fortunas na Internet. Muitas empresas novas tentam encontrar o melhor jeito de indexar a World Wide Web.

Não creio que saibamos ainda qual dessas formas de indexação se estabelecerá como sistema universal. É uma loteria. Os primeiros têm a vantagem do pioneirismo. Mas permitam que eu ressalte que jamais houve um caso na história em que o pioneiro se tornou o produtor dominante, quer estejamos falando sobre negócios, quer sobre ciência. Os inovadores de maior sucesso são os imitadores criativos. Os números-dois.

Essa é uma afirmação muito ampla, mas é realmente verdade? Nenhum inovador, sem exceção? E quanto a Thomas Edison, a lâmpada e a General Electric?

Thomas Edison não inventou a lâmpada. Esse é um mito dos Estados Unidos. Quem inventou a lâmpada foi um físico inglês. Na verdade, uma série de pessoas trabalharam na invenção da lâmpada elétrica ao mesmo tempo. Edison inventou a indústria da eletricidade. Ele teve visão – esse foi seu ponto forte. Enquanto trabalhava no projeto da lâmpada, ele também organizou o setor elétrico. Isso foi possível porque J.P. Morgan o financiou na parte de infra-estrutura. Logo, assim que conseguiu obter algo que ficava aceso por 20 minutos, foi-lhe possível distribuir energia elétrica.

Alguns dos mais altos executivos de grandes empresas perderam a fé no futuro de suas próprias organizações. Não enxergam possibilidades de crescimento. Não vêem como poderão desenvolver o negócio. Não conseguem achar um caminho

"A Intel e a Microsoft ganham dinheiro, mas o setor de informática como um todo não registra lucros. É um milagre que ainda não tenha falido"

27

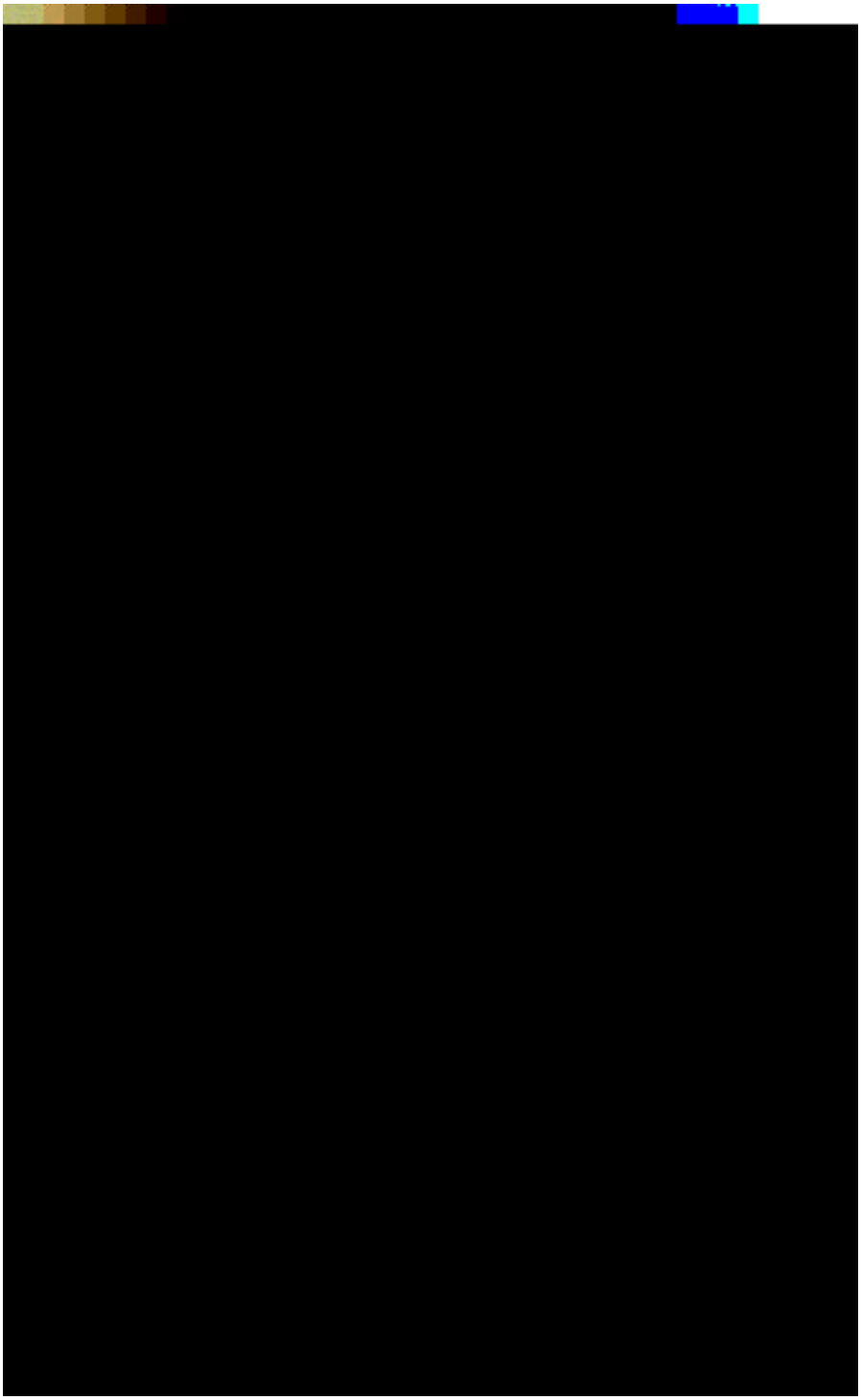

Image Bank/Stuart Briers

"Os inovadores de maior êxito são os imitadores criativos, os números-dois"

que faça sentido. O que está acontecendo?

Eles estão certos. As grandes empresas não têm futuro mesmo. Vejam bem, nos últimos 15 anos praticamente não houve crescimento nas grandes empresas no mundo inteiro. Existem poucas exceções – algumas empresas de tecnologia de informação.

Se fizermos a atualização pela inflação, pouquíssimas empresas da lista da *Fortune 1.000* efetivamente cresceram. As empresas de porte médio, no entanto, cresceram com grande velocidade nos últimos 20 anos. É por isso que não observamos grandes aumentos na taxa de desemprego. Em geral, não existe mais nenhuma vantagem oferecida pelo conceito de grande empresa. Só desvantagens.

Por quê?

As grandes empresas possuíam vantagens que já deixaram de existir. A primeira delas era o fato de terem acesso a recursos internacionais, enquanto as pequenas e médias empresas não tinham. Hoje, esse acesso é possível para qualquer um.

Em segundo lugar está a questão da informação. Antigamente, ninguém tinha acesso à informação, e tudo bem. Mas hoje, à medida que um negócio se globaliza, o acesso a boas informações torna-se crucial. Se você for o presidente de uma empresa de médio porte, terá boas informações, porque conhecerá todos os clientes e o setor em que atua. Esse feito é impossível numa empresa de US$ 10 bilhões, porque as informações que chegam vêm em forma de relatório. E os relatórios só contêm as informações que seus subordinados querem que cheguem a você.

O último fator, que talvez seja o mais importante, é que os jovens que receberam boa formação não querem trabalhar mais nas grandes empresas. Hoje em dia, isso é verdade até mesmo no Japão. Eu tenho um hábito antigo: todo mês de setembro vou até o departamento de informação de ex-alunos, peço os registros de alguns dos meus melhores alunos nos últimos oito ou dez anos e telefono para eles.

Quase todos começaram a trabalhar em grandes empresas pelo simples motivo de que essas empresas fazem o recrutamento nos campi universitários e oferecem programas de treinamento. Verifiquei, contudo, que, se antes três dentre cinco dos

"Se antes três dentre cinco alunos meus passavam de uma grande empresa para outra, agora mais da metade muda para empresas de pequeno ou médio porte"

mais dez anos para que algo comece a mudar. Aprendi que nesses casos o tempo de gestação é bem longo.

O sr. acha que todas essas lições a ser aprendidas pelas grandes empresas também se aplicam a grandes governos? As empresas de hoje são um bom modelo para um governo mais eficaz?

Não, certamente que não. Cada área requer seus próprios valores básicos, suas próprias estruturas básicas, suas próprias medidas de sucesso ou fracasso. Na verdade, as grandes empresas de hoje passam por um período tão turbulento e de tamanha crise que não servem sequer de modelo para outras empresas.

Um dos aspectos positivos que esperávamos das máquinas e da automação era o fato de que iriam nos dar mais tempo para o lazer. Mas isso parece não ter ocorrido. O que deu errado?

Há mais tempo para o lazer, sim, infinitamente mais. Quando nasci, a grande maioria dos trabalhadores manuais trabalhava 72 horas semanais. Era o caso do agricultor, do operário de fábrica, que talvez trabalhasse 60 horas, no mínimo. Os mais jovens nos Estados Unidos e na Europa talvez nunca tenham ouvido falar de empregados domésticos. Os empregados domésticos, homens e mulheres, constituíam o segundo maior grupo de empregados nos países desenvolvidos em 1910. Quando a dona da casa saía para uma festa, a empregada doméstica tinha de ficar acordada até que ela chegasse, de madrugada, para ajudá-la a se trocar. Depois de poucas horas, às 7 da manhã, a mesma empregada tinha de servir o café. Hoje os empregados domésticos praticamente desapareceram acima do Equador. Nós ainda temos uma faxineira que vem apenas três horas por semana.

Os agricultores continuam a ser aqueles que trabalham mais. Durante as épocas de semeadura e colheita, trabalham por muitas horas além da jornada normal. Isso acontece durante seis a oito semanas ao ano. O resto do tempo trabalham cerca de seis ou oito horas por dia – só. O agricultor de antes trabalhava 14 horas por dia.

Por outro lado, tínhamos um médico na minha infância, o respeitável médico de família, doutor Krips. De manhã, fazia as visitas, depois, das 17h às 19h, ficava no consultório, mas das 15h às 16h, e era possível marcar no relógio, víamos o doutor Krips passando em frente da nossa casa indo fazer sua caminhada diária no bosque. Seu sucessor hoje trabalha das 8h às 20h, ou seja, por 12 horas seguidas. O doutor Krips e toda a sua geração de médicos era altamente respeitada, mas ganhava pouco. Os médicos de hoje ganham muito, mas são pouco respeitados. No passado, eram as pessoas no topo que tinham mais lazer. Hoje elas trabalham como escravos de senzala. Simplesmente deslocamos o lazer do topo para baixo.

A mesa da economia global virou. A reestruturação da economia que ocorreu nos Estados Unidos já atingiu a Europa e o Japão?

O Japão está começando rapidamente – em parte porque teve de fazer *downsizing* sem na verdade fazê-lo. Entende o que digo? Está deslocando as pessoas. Os japoneses praticamente não possuem seguro-desemprego, mas mantêm os funcionários na folha de pagamento mesmo sem trabalhar. Logo, deslocam essas pessoas para os estabelecimentos dos fornecedores ou dos revendedores. Às vezes, simplesmente as deixam na folha de pagamento sem que trabalhem. Na realidade, porém, as grandes empresas do

Saiba mais sobre Peter Drucker

Aos 87 anos de idade, Peter Drucker é o mais apreciado observador do universo empresarial em todo o mundo: os industriais japoneses, os jovens empreendedores norte-americanos, os executivos pesos-pesados alemães e os empresários brasileiros ouvem atentamente quando este guru fala. Por quê? Simplesmente porque, apesar de sua idade avançada – ou também em função dela –, sempre diz coisas que vale a pena ouvir. Drucker é capaz de traçar cenários certeiros do futuro e, ao mesmo tempo, dar grandes aulas de história. Entre os créditos que lhe cabem estão o fato de ter sido o primeiro a prever a ascensão do trabalhador do conhecimento (*knowledge worker*), a transição da linha de montagem para o sistema de produção flexível e o *empowerment*. Agora, está desvendando a Internet.

O economista e especialista austríaco em administração continua lecionando na Claremont Graduate School, no sul da Califórnia, EUA, e sua vasta obra já foi praticamente toda lançada no Brasil. Entre os principais títulos estão *Administração em Tempos de Grandes Mudanças, Sociedade Pós-Capitalista, A Revolução Invisível, Inovação e Espírito Empreendedor, Administrando para o Futuro, A Nova Era da Administração, Introdução à Administração, Fator Humano e Desempenho, As Fronteiras da Administração, As Novas Realidades* e *Prática da Administração de Empresas*, todos da editora Pioneira.

Japão começaram um processo de mudança acelerada. Estão levando a produção para a Ásia continental, para as Américas, para a Europa.

As grandes empresas alemãs estão começando a sair da Alemanha, pois os custos são proibitivos. O desemprego na Alemanha é enorme, perigosamente elevado.

No Japão existe um pacto social de emprego vitalício para um terço da força de trabalho. Na Alemanha, há o pacto social da economia com o mercado social. Logo, a demissão de funcionários ou mesmo o deslocamento deles é muito difícil. Nesses países, trata-se muito mais de um problema social do que de um problema econômico.

Nos Estados Unidos, a reestruturação causou pouquíssimos problemas sociais, porque a força de trabalho tem grande mobilidade, grande capacidade de adaptação – a desordem é uma enorme vantagem. Os alemães e os japoneses são programados para ter ordem e isso os atrapalha.

O Japão e alguns outros países parecem, no entanto, estar numa situação melhor do que a dos EUA quando analisamos os números das balanças comerciais.

Na verdade, o déficit no comércio exterior dos Estados Unidos é só uma fração do que pode ser relatado, pois ninguém pode realmente colher os dados sobre a exportação de serviços. Temos cerca de 500 mil estudantes estrangeiros no país. Cada um deles gasta cerca de US$ 20 mil por ano, pois não oferecemos bolsas de estudo para estudantes estrangeiros. Logo, temos uma receita de US$ 10 bilhões, que alguém está pagando, mas não temos como registrá-la nas estatísticas da balança comercial.

Cerca de 70% das transações de comércio externo do Japão são realizadas por empresas de comércio exterior da Europa ou dos Estados Unidos que têm escritórios em Tóquio. Os negócios são fechados em Düsseldorf e registrados em Londres ou nas Ilhas Caimã. Os lucros vão para a empresa controladora em Boston. Como é registrado esse serviço? Não existe sistema de estatística capaz de controlar essas variáveis complexas.

Máximo Campos Leyba

"No passado, aqueles que gozavam de posições privilegiadas tinham tempo livre. Atualmente, são como escravos. Simplesmente deslocamos o tempo de lazer de cima para baixo"

Logo, temos muito mais em termos de exportação de serviços. Por sinal, somos o único país que possui um volume considerável de exportação de serviços.

O senhor poderia especular um pouco sobre a sociedade emergente do século XXI?

Não é um dom dos mortais prever o futuro; o máximo que podemos fazer é analisar o presente, principalmente aquelas partes sobre as quais não temos certeza. Depois, podemos aplicar a essa análise as lições que aprendemos da história passada, construindo assim alguns cenários possíveis. Daí surgem probabilidades.

Mesmo assim, sempre há surpresas. Em 1959, eu já dizia que a União Soviética tinha os dias contados –

isso não era tão difícil de prever se tomássemos por base nossos conhecimentos da história mundial. Contudo, teria sido absolutamente impossível para qualquer um prever na época – ou em qualquer momento até Gorbatchev – que a União Soviética viria a implodir. Morreu dormindo. Morreu de velhice. Só que isso nunca acontecera antes – e não estou certo de que venha a acontecer de novo.

Todos os impérios e potências passadas, não importa quão senis ou artríticos, só sucumbiram a guerras sangrentas – internacionais ou civis. Foi necessária a Primeira Guerra Mundial para conduzir ao colapso dos impérios Otomano e Austro-Húngaro. Foi necessária a Segunda Guerra Mundial para terminar com os impérios colonialistas das potências européias, Grã-Bretanha, França e Holanda. Foram necessárias as invasões dos bárbaros e um colapso militar para que o já moribundo Império Romano se dissolvesse. E cá estamos com uma União Soviética, com plena força militar, que simplesmente faliu.

Portanto, a única afirmação que estou disposto a fazer é a seguinte: existem as realidades de hoje e suas implicações para os próximos 20 anos, e existem as probabilidades fundamentadas nas lições aprendidas ao longo da história. Todo o resto é adivinhação.

Então, quais regiões devem ser observadas, em sua opinião?

As regiões críticas são aquelas em que o conjunto das democracias ocidentais praticamente não exerce influência alguma. Uma delas é o futuro do que costumava ser o império russo. Outra é a China, que está entre dois sistemas de valores irreconciliáveis, o sistema de valores econômico e legal do Ocidente e o sistema de valores moralista da China tradicional. É uma China que se depara com a mais grave transformação social de que se tem registro em toda a história, o abismo crescente entre uma maioria populacional de agricultores sem habilidades profissionais, sem emprego, sem acesso à tecnologia moderna, e uma minoria de populações urbanas ao longo da costa litorânea, com valores burgueses e ambições de classe média.

E, por fim, há de se tratar do futuro da Índia, historicamente desunida, exceto com a ajuda de colonizadores estrangeiros, consumindo rapidamente quaisquer laços ou instituições deixadas pelo Império Britânico.

Juntos, esses três países constituem quase a metade da humanidade. Seria necessário um homem de muita coragem ou muita insensatez para se atrever a prever o que os próximos 20 anos trarão a essa metade crescente da humanidade. A única coisa que pode ser antecipada racionalmente são tempos de incerteza e turbulência.

Image Bank/L. Ross

"O comunismo faliu, porém isso não significa que o capitalismo tenha triunfado"

Todos parecem achar que o colapso da União Soviética representa o triunfo global da democracia e do capitalismo. O senhor compartilha dessa visão?

Não. O comunismo faliu, mas isso não significa que o capitalismo e a democracia tenham triunfado. Até a queda do comunismo, o capitalismo e a democracia eram os vencedores simplesmente porque eram muito melhores do que sua alternativa. Mesmo no fundo do poço da Grande Depressão da década de 30, só algumas poucas pessoas abandonaram as democracias para emigrar para o "Paraíso Soviético" – e a maioria delas não via a hora de retornar ao desemprego e à "exploração" que haviam deixado para trás. Em contraste, onde quer que houvesse uma pequena brecha para fuga na Cortina de Ferro, erguida pelos totalitaristas para prender seus súditos, as pessoas não pensavam duas vezes para escapar.

Porém, agora que não existe mais nada com que se possa comparar a democracia, ela deve se provar por mérito próprio – e as democracias ocidentais não estão tirando médias muito acima de oito. Estamos aprendendo muito rápido que a idéia de que só é preciso ter um mercado livre para que as sociedades funcionem bem – ou mesmo as economias – não passa de ilusão.

Se não existir uma sociedade civil em funcionamento, o mercado poderá produzir resultados econômicos durante períodos muito curtos – talvez de três a cinco anos. Para qualquer coisa além disso, será necessária uma sociedade civil com bom funcionamento – baseada em organizações comunitárias como igrejas, universidades independentes ou cooperativas agrícolas.

Onde existem tradições comunitárias – o melhor exemplo é o da República Tcheca –, o mercado produz os resultados econômicos necessários. Onde não existem – e não existem na maior parte da antiga União Soviética, na China e em grande parte da Índia, sem falar da África tropical –, o mercado por si não produz nem democracia nem uma economia saudável e passível de crescimento.

Por sorte, existem histórias de sucesso suficientes para servir de exemplo. ◆

© *Wired*