



Foto: webrvision.com - Design for video, web and print

# ESPELHO DE PETER

## EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, DORIS DRUCKER REVELA O OUTRO LADO DO “PAI DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA”, POUCO CONHECIDO ENTRE SEUS SEGUIDORES

**E**la era aluna da graduação da universidade de Frankfurt, na Alemanha. Ele, que estava prestes a obter o doutorado, precisou substituir um professor que adoeceu em seu curso. Assim se conheceram e assim se tornaram bons amigos. Apenas. Por muitos anos praticamente não tiveram contato. Até que, um dia, em Londres, ela subia a longa escada rolante na estação Piccadilly do metrô quando alguém acenou e a chamou. Era ele –que descia. Ficaram subindo e descendo por algum tempo, porque nenhum dos dois tinha a ideia de parar e esperar o outro chegar. Até que conseguiram encontrar-se. Menos menos céticas do que as dos dois diriam que foi um caso de armação do destino –se um deles tivesse chegado lá cinco minutos antes ou depois, nada aconteceria.

Foi como começou a história de amor e de companheirismo de Peter e Doris Drucker, ele austríaco, ela alemã, ele um dos maiores pensadores de nossos tempos, “pai da administração moderna”, ela uma inventora. No centenário do nascimento de Peter Drucker, Doris conversou com José Salibi Neto na Drucker School of Management, da Claremont Graduate University, na Califórnia, lembrando –e refletindo– o mestre.

**Vocês chegaram às vésperas dos 70 anos de casados, que completariam em 2009, alcançando a fase da maturidade do relacionamento. Tive o privilégio de poder testemunhar alguns momentos do convívio do casal. Fico curioso para**

**A entrevista é de José Salibi Neto, chief knowledge officer da HSM do Brasil.**

**saber como foi a fase start-up. Como foi? [risos]**

Desafiadora, como todo empreendimento. Minha família tinha preconceitos contra os austríacos; minha mãe os considerava frívolos e não queria que nosso casamento ocorresse. E a mãe dele era tão resistente quanto; nunca gostou de mim, por eu ser alemã. Ela me achava um empecilho ao sucesso dele; pensava que ele



seria mais famoso se eu não estivesse lá para atrapalhar.

**Não deve ter sido fácil acompanhar a variedade de “empreendimentos” em que Peter se envolveu: advogado, bancário, professor, jornalista, escritor, consultor de empresas etc. Por que tantos cargos?**

Apenas fazendo um aparte, Peter nunca exerceu a advocacia de fato, só tirou o

diploma, que era útil, e não era necessário fazer nenhum curso, apenas tinha de passar no exame. Ele queria deixar Viena o mais rapidamente que pudesse; providenciou o diploma e aceitou o primeiro emprego que apareceu, tornando-se estagiário em uma empresa de navegação em Hamburgo. Mais tarde, conseguiu emprego em um banco de Frankfurt, mas, na véspera da quebra da Bolsa de Nova York, em 1929, fez um relatório dizendo que o mercado financeiro estava muito saudável e que nenhum *crash* aconteceria. Foi demitido no dia seguinte.

**Bom saber que até Peter errava...**

Claro! Daí ele foi trabalhar para o *Daily Frankfurter General-Anzeiger* e logo se tornou editor sênior de assuntos internacionais e negócios do jornal. Minha mãe não podia crer que alguém tão jovem tivesse tal cargo. Mostrei-lhe o nome dele no expediente e ela cancelou a assinatura, pela juventude dele, não por mim –na época não estávamos juntos ainda, embora ele já desse aulas na minha universidade.

**Quando ele começou a escrever – e a pensar – sobre gestão? Como era seu método?**

Estava no seu sangue, não sei como explicar. Em vez de ir ao cinema ou a algum outro lugar, quando jovem, em Londres, escrevia incessantemente. Ele dizia: “Tenho de escrever”.

Ele se esforçava muito. Lia muito para escrever, e não lia apenas sobre economia e negócios. Para dar um exemplo, dos anos 1980 para cá, Peter lia muita literatura inglesa, do tipo Jane Austen e Shakespeare.

**Uma vez em que estive na casa de vocês, lembro que não vi livros ou outras publicações de gestão. De onde vinha**

## SAIBA MAIS SOBRE DORIS E PETER DRUCKER

Nascida na cidade de Colônia, na Alemanha, Doris Drucker estudou direito e economia na London School of Economics, no Reino Unido, e nas universidades de Kiel e Frankfurt, ambas na Alemanha. Depois de se mudar para os Estados Unidos com o marido, Peter Drucker, fez mestrado em física pela Farleigh Dickinson University e passou a conduzir pesquisas de mercado na área científica como profissional independente por muitas décadas.

Em 1996, Doris fundou a empresa RSQ, para produzir e comercializar um monitor de volume de voz inventado por ela e um parceiro. Ela ficou viúva em 2005, mas mantém a memória de Drucker, atuando como membro do conselho de administração de várias organizações sem fins lucrativos e auxiliando o Drucker Institute ao redor do mundo. Ela vive na Califórnia.

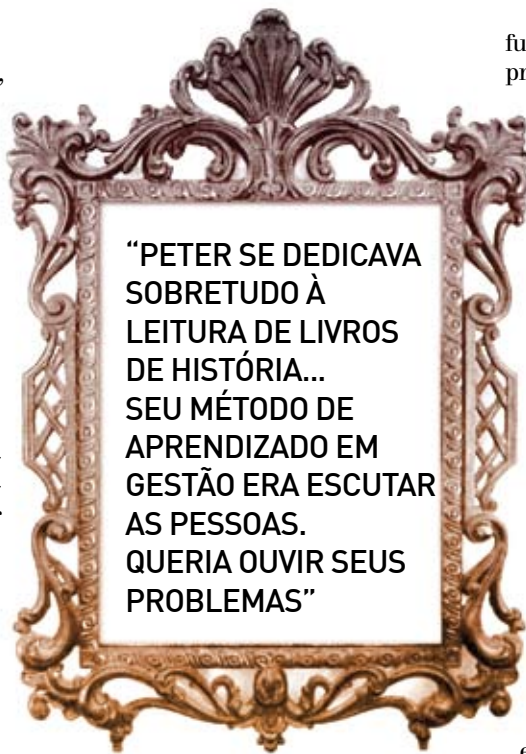
### aquela visão? Como ele aprendia?

Ele lia revistas especializadas, sim, como *BusinessWeek* e *The Economist*, alguns livros de negócios – mais uma passada de olhos do que do começo ao fim – e os jornais diários. Peter se dedicava sobretudo à leitura de livros de história, predominantemente a história norte-americana e também a alemã e a francesa. Leu todos os livros sobre os presidentes dos Estados Unidos, que eu me lembro.

Seu método de aprendizado em gestão era escutar as pessoas. Quando as pessoas lhe faziam perguntas, ele dizia: “Não. Eu quero ouvir você, saber quais são seus problemas”. Era assim que ele aprendia – com os problemas das pessoas. De todo tipo de pessoas. Certa vez, convidou-me para um almoço com seus clientes e eu disse que não estava interessada. Então, ele falou: “Não tenha essa atitude, você pode aprender com todo mundo! Venha conosco.” Eu fui e deparei com uma conversa sobre como as tranças nas crinas dos cavalos indicavam *status* no Oriente. Muitíssimo interessante!

### Peter produziu muito e nunca teve uma equipe de pesquisadores a auxiliá-lo. Isso sempre me surpreendeu. Como ele criava sozinho?

O que posso dizer é que ele tinha uma memória fabulosa. Ele não esquecia nada que tivesse lido um dia. Isso responde, em parte, a sua pergunta. Ele



também tinha disciplina, esforçava-se muito, como falei.

**A sra. mencionou os livros de história e eu me lembro mesmo de que essa era uma de suas grandes paixões, recorrente em nossas conversas. E, quando as pessoas lhe perguntavam sobre o futuro nas palestras da HSM, ele parecia sempre buscar as respostas no passado, porque quase invariavelmente recorria à história. Por quê?**

Peter dizia: “Se você quer prever o

futuro, você tem de criá-lo”. Ele não predizia o futuro. Quando lhe perguntavam o que ia acontecer, ele dizia: “Eu não sei”. Acho que a história pode ser útil para criar o futuro...

### Peter gostava mais de trabalhar com *start-ups* e seus empreendedores do que com grandes organizações? E mais de estudar economias emergentes do que maduras?

Gostava de ambos. Eu acho que sua predileção mesmo eram as organizações sem fins lucrativos. Certo dia, cheguei a nossa casa e havia umas pessoas com longas tranças nos cabelos na sala de estar. Você sabe que ele recebia as pessoas em casa, não tinha um escritório fora.

Chamei-o num canto e perguntei: “Quem são eles?”. “São índios e querem que eu os ajude a administrar sua tribo”, disse. E Peter os ajudou. E também aprendeu com eles, o que o motivava.

### Ele era um apaixonado pelo Japão e pelo Oriente como um todo. Como essa paixão começou?

Em 1959, Peter recebeu uma carta de uma pessoa do Japão dizendo que seu livro *O Fim do Homem Econômico* havia sido traduzido para o japonês durante a Segunda Guerra Mundial. Ele acabou sendo convidado para ir lá dar uma palestra, e eu não quis ir junto. Ele voltou dizendo: “É maravilhoso!”. No ano seguinte, eu fui com ele e as crianças para lá. Também me encantei.



Foto: webrvideovision.com - Design for video web and print

**Doris Drucker e José Salibi Neto, CKO da HSM do Brasil e amigo pessoal da família**

Nós dois éramos fascinados pelo Japão. Estive lá pelo menos 20 vezes. Peter foi mais vezes e ficava exultante em cada oportunidade de voltar lá.

**E Peter exercia muita influência lá... Como isso começou?**

Eles queriam reconstruir o país depois da guerra e os ensinamentos de Peter tinham ressonância com aquele momento do Japão. Ele ensinava às empresas como aproveitar as oportunidades, por exemplo. Peter trabalhou com Akio Morita, quando a Sony não era nada. Em 1963, Morita

se mudou com a família para os Estados Unidos para conhecer os hábitos norte-americanos –com a finalidade de que, quando chegasse a produzir algo, vendesse nos Estados Unidos– e Peter trabalhou com ele. Peter também trabalhou com a Panasonic e outras empresas de vários tipos.

Ele se tornou muito popular por isso. Os estudantes japoneses pediam autógrafo! Lembro até hoje que, quando escalamos o Monte Fuji, o que se faz durante a madrugada até o nascer do sol, os estudantes nos reconheceram e pediram autógrafo. E

estava escuro. O centenário do nascimento de Peter será celebrado no Japão também; a Drucker Society do Japão tem 500 membros.

**Sei que ele gostava bastante da Índia também. Mas e a China?**

Acho que, quando houve a abertura e o *boom* econômico na China, de 2000 para cá, já era muito tarde para Peter desenvolver uma relação com o país; ele não estava bem de saúde o suficiente para viagens longas como essa. Até estivemos na China, mas nunca foi nada tão intenso em termos de negócios como foi no Japão. O que há na China são pessoas que disseminam as ideias de Peter extremamente bem. Um discípulo muito inteligente de Peter na China é Minglo Shao, que estabeleceu bases para a Drucker Society em Pequim, onde estamos em um lindo edifício, e em Hong Kong. Ele fundou a Drucker Academy, em Pequim, que é uma espécie de faculdade, com 126 unidades por toda a China. E várias pessoas daqui [da fundação Drucker dos Estados Unidos] vão passar algum tempo por lá.

**A sra. viajou com Peter por todo o mundo. O que lhe interessava nessas viagens?**

Ele foi a vários países por diversas razões. Foi à Itália pela arte, nós fomos ao Egito e à Grécia também pelo turismo. Peter se interessava muito pela arte japonesa. Compramos algumas obras –outras só admirávamos nas galerias, porque eram muito caras; era a melhor maneira de passar o dia!

**Sei que vocês gostaram muito do Brasil. Qual foi o lugar que os marcou?**

Não conhecemos tudo no Brasil, infelizmente; não conhecemos a Amazônia, por exemplo. As Cataratas do Iguaçu são maravilhosas.

**De que tipo de pessoa do mundo dos negócios Peter gostava mais?**

Ele não tinha favoritos exatamente. Havia pessoas que ele admirava, é

## BIBLIOTECA DE GESTÃO DE DRUCKER

Ele é tão extenso que não caberia em um ano de **HSM Management**, quanto mais em uma página. Mas alguns destaques do arcabouço gerencial de Peter Drucker podem ser resumidos para o centenário de seu nascimento:

- Os executivos eficazes são os que se apropriam de cinco práticas ou hábitos de pensamento: 1) sabem administrar seu tempo; 2) perguntam-se “Como posso contribuir?” e concentram seus esforços nos resultados deles esperados e não no trabalho; 3) trabalham a partir de suas forças, não se baseando em (consertar) suas fraquezas; 4) sabem colocar “*first things first*”, ou seja, priorizam as áreas em que uma execução superior poderá fazer diferença; e 5) sabem tomar as melhores decisões.
- São cinco os elementos do processo eficaz de tomada de decisão: 1) a compreensão sobre se a situação em jogo é genérica ou excepcional; 2) a definição das condições-limite, ou seja, das especificações que uma eventual resposta tem de satisfazer; 3) a averiguação do que é certo fazer antes de levar em conta concessões e adaptações necessárias; 4) a elaboração da ação para executar a decisão antes de tomá-la; e 5) a verificação sobre se a decisão foi acertada, confrontando-a com o desenrolar dos acontecimentos.
- São cinco as funções básicas do administrador: 1) definir objetivos; 2) organizar o grupo; 3) motivar e comunicar; 4) medir o desempenho; e 5) desenvolver pessoas (incluindo a si mesmo, o que talvez seja o mais importante de tudo).
- São cinco os desafios do executivo atual: 1) tornar os colaboradores mais produtivos; 2) administrar o ciclo de vida da empresa; 3) criar mudanças; 4) equilibrar curto e longo prazos gerenciando o mercado dos produtos e serviços, o mercado do dinheiro e o mercado de funcionários; e 5) gerenciar com vista unicamente à prosperidade da empresa.
- São cinco os mercados que apresentam grandes

oportunidades de crescimento: 1) lazer; 2) saúde; 3) educação; 4) varejo financeiro; e 5) informação e comunicação global.

- A empresa deve ser dividida de forma federativa, por unidades de negócios em vez de funções.
- O *management* deve ser voltado para os resultados, não para os meios, e é preciso haver métricas que permitam avaliar esses resultados.
- Os resultados estão fora da empresa, não dentro, pois vêm do aproveitamento de oportunidades, não da resolução de problemas.
- As empresas devem criar “mercados por meio de um trabalho consciencioso e sistemático” e “hábitos de compra massificados”. Ou seja, devem fazer marketing.
- As empresas devem promover o *empowerment* dos funcionários, ou seja, permitir-lhes tomar decisões, delegar-lhes poder.
- Os profissionais devem gerenciar a si mesmos, diferenciando entre o que é ser eficiente (fazer certo as coisas) e o que é ser eficaz (fazer as coisas certas), administrando o tempo e priorizando tarefas (*first things first*).
- Existem três tipos de equipes, bem identificadas em uma analogia com os esportes. 1) Time de beisebol: os jogadores jogam no time e não como um time. Todos possuem posições fixas, que nunca mudam. Esse time é a clássica indústria, com a famosa linha de produção e o trabalho feito em série. 2) Time de futebol: os jogadores também possuem posições fixas, mas eles jogam como um time. O trabalho de cada integrante acontece em paralelo. Precisa haver um técnico, que dita as regras e organiza o time com uma estratégia bem definida. Estrelas podem ajudar a levar o time para frente, mas também podem desestabilizar a equipe. 3) Time de duplas no tênis: provavelmente o que mais gera inovações genuínas. Os jogadores possuem uma posição primária e precisam “cobrir” os espaços deixados pelo parceiro.

claro, mas por diferentes razões. Masatoshi Ito, fundador da 7Eleven, por exemplo. Era um cliente de Peter, que começou bem pequeno e desenvolveu uma empresa gigantesca.

**Ito era um empreendedor admirável de fato. Peter era chamado de “pai da administração moderna” e “Einstein dos negócios”. Como ele lidava com**

**todo esse reconhecimento e essas comparações?**

Acho que ele se aborrecia e não aceitava. Ele era muito modesto. A mim incomodava um pouco também, mas eu deixava para lá.

**Sei que não se trata de falsa modéstia. Ainda que vocês fossem muito bem-sucedidos, sempre viveram uma vida**

**simples. Muitos dizem que a riqueza de Peter se concentrava do pescoço para cima, em seu pensamento...**

Sim, concordo. Sempre admirei sua capacidade de se concentrar e encontrar ligações entre fatos aparentemente não relacionados. Vou dar um exemplo bem básico: ele sempre começava suas palestras com alguma história que não tinha a ver com

O QUE DORIS DIZ SOBRE **GESTÃO**

**Agora quero falar a respeito de seus escritos sobre gestão. Publicamos um artigo seu em *HSM Management*, alguns meses atrás, sobre o excesso de informação (*information overload*). A sra. defendia que líderes bem-sucedidos seriam aqueles que soubessem filtrar e administrar essas informações. Pode nos falar um pouco mais sobre isso?**

Sim, eu acredito que esse é um problema muito difícil. Há muita informação chegando a nós. Nós olhamos para ela, podemos até não atentar, mas somos capturados por ela. E toda vez que alguém vem a minha casa, diz: “Posso acessar meus *e-mails* em seu computador?”

Aparentemente as pessoas não podem mais viver sem isso. Como limitarmos a informação antes que tenhamos tanta que não possamos pensar mais? Não queremos intervenção governamental, nem alguma regra arbitrária... Então, o que podemos fazer?

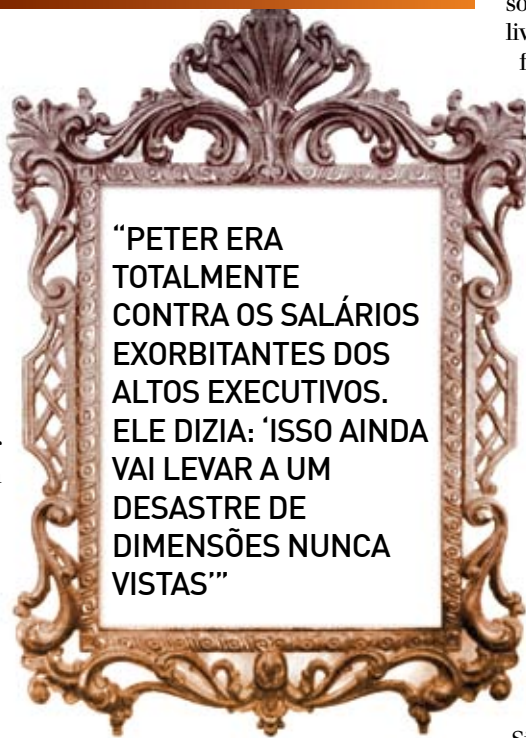
a gestão, como os pássaros nas árvores, mas a desenvolvia de modo a remeter à gestão. Não sei como era capaz disso.

**Considerando a atual crise financeira, o que a sra. acha que as pessoas deixaram de ouvir no discurso de Drucker? Ele chegou a manifestar publicamente sua insatisfação com o que via entre os altos executivos...**

Peter era totalmente contra os salários exorbitantes dos altos executivos. Ele dizia: “Isso ainda vai levar a um desastre de dimensões nunca vistas”. Ele costumava dizer que o executivo mais sênior de uma empresa deveria receber, no máximo, 20 vezes o que o funcionário de menor nível recebia. Você sabe qual era essa proporção? Cento e vinte e seis vezes! Ele sempre dizia: “Você pode fazer apenas três refeições por dia”.

**Lembro-me de que, na festa do 90º aniversário de Drucker, a que tive o prazer de comparecer, boa parte das pessoas era do mundo das organizações sem fins lucrativos. Por quê?**

Havia várias pessoas de negócios, mas, àquela época, ele estava muito próximo das organizações sem fins lucrativos, como o Exército da Salvação e as bandeirantes. E, com as organizações



com fins lucrativos, Peter insistia que, se alguma delas se tornasse inchada e pagasse salários exagerados, deixaria de ajudá-la.

**E por que ele era tão apaixonado pela gestão de organizações sem fins lucrativos?**

Pelo desafio e pela necessidade existente. É uma situação particularmente delicada, porque você tem de contar com voluntários e eles não querem ser

comandados, mas geridos. E você não pode demiti-los, tampouco; esse é um problema difícil de gestão.

**Este ano se celebra o centenário de Drucker. Por que isso é relevante?**

É maravilhoso que mantenham o legado de Peter vivo, porque ele ainda pode ser muito útil. Eu não quero que ele seja alguém cujos livros sejam deixados em uma gaveta, como foi [Joseph] Schumpeter, e que um dia as pessoas digam: “Eu deveria tê-lo lido quando estava na faculdade”.

Agora, no centenário, Peter é trazido de volta como uma presença efetiva. Assim, torna-se grande a chance de as pessoas passarem a ter lido ao menos um livro dele. Muita gente me procura para falar sobre ele, de diversos países.

**Peter viveu até os 95 anos e a sra. já tem 98. Qual é o segredo da longevidade do casal? Eu e nossos leitores queremos aprendê-lo...**

No meu caso, exercícios físicos; sempre fui louca por ginástica. E, se Peter se exercitasse também, teria vivido ainda mais. Ele dizia: “Se você puder provar-me que os exercícios prolongarão a minha vida, eu os farei”. Talvez eu não tenha conseguido prová-lo. Mas ele evitava a ginástica após certa idade. Ele percorria bem as trilhas, praticava montanhismo muito bem também, mas não fazia ginástica.

**E o aprendizado contínuo? Tem impacto sobre a longevidade? Com Peter parece que teve...**

Sim, o aprendizado contínuo nos dá um propósito, para não passar o dia em frente à TV. Alguns querem aprender sobre pássaros, por exemplo. Peter gostava de aprender sobre flores, sabia o nome de todas, e sobre cogumelos selvagens. Ele colhia e catalogava cogumelos e era ligado à Los Angeles Mushrooms Society. **M**