

P E T E R

DRUCKER

MELHORES PRÁTICAS



COMO APLICAR OS **MÉTODOS DE GESTÃO** DO
MAIOR CONSULTOR DE TODOS OS TEMPOS
PARA ALAVANCAR OS **RESULTADOS** DO SEU NEGÓCIO

WILLIAM A. COHEN, PHD

autêntica
BUSINESS

INTRODUÇÃO DE
PHILIP
KOTLER

Copyright © 2016 William Cohen
Copyright © 2016 LID Publishing Inc.
Copyright © 2017 Editora Autêntica Business

Título original: *Peter Drucker on Consulting: How to Apply Drucker's Principles for Business Success*

Todos os direitos reservados pela Editora Autêntica Business. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja cópia xerográfica, sem autorização prévia da Editora.

EDITOR RESPONSÁVEL *Marcelo Amaral de Moraes*

CAPA *Diogo Droschi*

REVISÃO TÉCNICA E PREPARAÇÃO DE TEXTO *Marcelo Amaral de Moraes*

REVISÃO *Lúcia Assumpção*

DIAGRAMAÇÃO

Larissa Carvalho Mazzoni

A **AUTÊNTICA BUSINESS** É UMA EDITORA DO **GRUPO AUTÊNTICA**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cohen, William A.

Peter Drucker : melhores práticas / William A. Cohen ; tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Celina Pedrina Siqueira Amaral. -- 1. ed. -- São Paulo : Autêntica Business, 2017.

Título original: *Peter Drucker on Consulting : How to Apply Drucker's Principles for Business Success.*

ISBN 978-85-513-0195-1

1. Administração 2. Administração de empresas 3. Consultoria 4. Drucker, Peter F. (Peter Ferdinand), 1909-2005 I. Título.

17-03877 CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração de empresas 658

São Paulo

Av. Paulista, 2.073, Conjunto Nacional, Horsa I 23º andar . Conj. 2301 . Cerqueira César . 01311-940 São Paulo .

SP

Tel.: (55 11) 3034 4468

www.grupoautentica.com.br

Belo Horizonte

Rua Carlos Turner, 420, Silveira . 31140-520 Belo Horizonte . MG

Tel.: (55 31) 3465 4500

Rio de Janeiro

Rua Debret, 23, sala 401

Centro . 20030-080

Rio de Janeiro . RJ Tel.: (55 21) 3179 1975

P E T E R
DRUCKER
MELHORES
PRÁTICAS



COMO APLICAR OS MÉTODOS DE GESTÃO DO
MAIOR CONSULTOR DE TODOS OS TEMPOS
PARA ALAVANCAR OS RESULTADOS DO SEU NEGÓCIO

WILLIAM A. COHEN, PhD

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra
Celina Pedrina Siqueira Amaral

autêntica
BUSINESS

DEDICATÓRIA

Dedico este livro às seguintes pessoas:

Reitor Paul Albrecht, que, junto com Peter Drucker, desenvolveu o Programa de PhD no qual, com orgulho, fui o primeiro a doutorar.

Minglo Shao, que teve determinação, capacidade e generosidade não só para fundar a Peter Drucker Academy of China e o California Institute of Advanced Management (CIAM), sem fins lucrativos, mas também para exercer a presidência do Conselho de Administração dessas organizações.

Meus colegas, administradores, professores e membros do conselho do CIAM, que, com coragem e diligência, foram muito além de seus deveres funcionais e superaram todas as adversidades para construir uma escola que ensina os princípios de Drucker e desenvolve novos conceitos originais e exclusivos.

Alunos e ex-alunos do CIAM, que, por seu sucesso, estão comprovando o valor das ideias seminais de Peter Drucker.

Finalmente, dedico este livro a duas pessoas que exerceram forte influência não só sobre a obra, mas também sobre o próprio autor:

Minha esposa, Dr^a. Nurit Cohen, que, ao longo de 48 anos de guerras, desafios, derrotas e vitórias, em vários continentes, nunca vacilou na constância de seu apoio.

E, claro, o próprio Peter Drucker, que viu algo em mim, que nem eu percebi, durante um momento de grande provação.

PREFÁCIO

Gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão ao Dr. William Cohen por seu gentil convite para escrever o prefácio de seu novo livro, por sua amizade ao longo dos anos, e pela honra de servir como membro do conselho do California Institute of Advanced Management (CIAM). Também quero manifestar minha admiração por seu inabalável espírito empreendedor, sobretudo em face dos muitos desafios que ele superou para fundar o CIAM em 2011. Menciono CIAM porque essa instituição baseia-se nos princípios e valores de Peter F. Drucker, que formam os pilares deste livro.

William Cohen, amigo e colega, foi diretamente inspirado por Peter Drucker. Como representantes da primeira geração dos PhDs de Drucker, do Peter F. Drucker e Masatoshi Ito Graduate School of Management of Claremont Graduate University, aprendemos muito sobre Drucker através dos olhos de Cohen.

Ambos, William Cohen e Peter Drucker, têm em comum visão poderosa, energia fecunda e disposição inesgotável, qualidades necessárias para realizar grandes coisas. Na verdade, estamos muito felizes por ter a oportunidade de prosseguir com as ideias e os sonhos de Drucker, possibilitando que cresçam e se multipliquem em escala mais ampla. Através deste livro, o Dr. Cohen compartilha conosco a ideologia e a filosofia de Drucker. Ele honra e relembra os princípios de consultoria de Drucker, ao recordar suas conquistas e contar suas histórias, que são facilmente aplicáveis tanto em nossos empreendimentos quanto em nossa vida pessoal. No processo, aprendemos a usar as ferramentas e a desenvolver as habilidades para capacitar as organizações e empresas a construir os pilares fundamentais para a criação de valor econômico, social e ambiental.

Sou grande admirador desses dois homens. O trabalho do Dr. Cohen me aproxima das lições e princípios extraordinários de Drucker, que são tão fáceis de ler e entender, mas muitas vezes tão difíceis de implementar no nosso dia a dia. Todos esses princípios são inestimáveis para muitas

peças que têm inspirado jovens profissionais ao longo de décadas, em empresas no mundo todo.

Mas quem é Peter Drucker? Muitos o conhecem como “o homem que inventou a administração”. Drucker influenciou diretamente grande número de líderes, de vasta gama de organizações, em todos os setores da sociedade, como General Electric, IBM, Intel, Procter & Gamble, Girl Scouts dos Estados Unidos, Exército da Salvação, Cruz Vermelha, e United Farm Workers. Também assessorou vários presidentes americanos.

Ao longo de sua obra, Drucker chamou a atenção para o equilíbrio saudável entre as necessidades de curto prazo e a sustentabilidade a longo prazo; entre a rentabilidade e outras obrigações; entre a missão de cada organização e o bem comum da sociedade; e entre liberdade e responsabilidade. Este livro explica a metodologia de Drucker como consultor e descreve suas aplicações práticas nas organizações dos clientes.

Tudo se resume em aprender com os erros – como fazer coisas diferentes para obter os resultados almejados. Quando se quer a resposta certa, deve-se aprender a formular a pergunta certa. Drucker fazia perguntas diretas sobre cada uma das atividades e problemas dos clientes (este era o seu *modus operandi*, ele apenas fazia perguntas). As perguntas suscitavam outras, que acabavam levando o cliente a determinar o que precisava ser feito. Drucker, em seguida, apresentava opções sobre como realizar esse trabalho, e obtinha o acordo do cliente para prosseguir.

É por isso que ele dizia aos clientes: “Continue fazendo o que contribuiu para o seu sucesso no presente e no passado, e você acabará fracassando”. Aplicado corretamente, o gênio de Drucker prevenirá o desperdício de milhares de horas e evitará muita frustração. Dessa forma, você gerará novas ideias para o sucesso e oferecerá melhores conselhos aos clientes, subordinados, chefes e colegas, que os ajudará a serem bem-sucedidos. Neste livro, você encontrará princípios, conceitos e experiências de centenas de clientes de Drucker, juntamente com outras pessoas que praticam seus ensinamentos.

Drucker via a si mesmo como um cientista que investiga as atividades e os ambientes humanos. É por isso que ele costumava chamar seus relacionamentos com os clientes de trabalho de “laboratório”. Ele oferece uma perspectiva muito diferente e exclusiva do que deve ser a consultoria em gestão, e esses ideais e princípios se expressam neste livro, juntamente com o seu trabalho. A metodologia de Drucker é diferente da convencional; e isso é o que a torna realmente especial e interessante para estudar, compreender e aplicar nas empresas de uma nova era. Este livro fornece as ferramentas que permitirão que os leitores conheçam com mais

profundidade os princípios de Peter Drucker, de maneira didática e com mais facilidade, aprendendo a prestar consultoria profissional para novos negócios, pequenas empresas, grandes conglomerados e organizações sem fins lucrativos.

Graças ao trabalho e ao esforço do Dr. Cohen, assim como a seu conhecimento, em primeira mão, da vida e da obra de Peter Drucker, este livro não só proporciona compreensão mais nítida e objetiva das lições do pai da gestão moderna, mas também mantém vivo o seu sonho – guiar-nos por todo o seu legado.

“Sem ação, nada é feito” – Peter Drucker.

Dr. Francisco Suarez Hernandez

Francisco Suárez Hernández é o vice-presidente de assuntos corporativos da Coca-Cola FEMSA. A FEMSA é uma das maiores empresas do México, a maior empresa de bebidas da América Latina e a maior empresa de engarrafamento da Coca-Cola do mundo.

INTRODUÇÃO

Meu encontro com Peter Drucker, o pai da gestão moderna

Por Philip Kotler

Embora nos conhecêssemos e eu já tivesse visitado Drucker na casa dele, inclusive mantendo-me em contato com ele e com Frances Hesselbein, não participei das sessões de consultoria em seu escritório doméstico, com Doris, em Claremont. Lembro-me de Peter salientando que a ferramenta mais importante da investigação é fazer as perguntas certas. As Cinco Perguntas de Peter sobre uma empresa são o melhor conjunto de tópicos iniciais. Nas conversas sobre os problemas das empresas, Peter preferia enfatizar o longo prazo e desenvolver uma visão estratégica de como o negócio responderia às novas forças demográficas, tecnológicas, econômicas, sociais e políticas, mas não se importava de falar sobre problemas táticos. Ele fora muito influenciado pelo conceito schumpeteriano de “destruição criativa” no capitalismo. Via todas as empresas enfrentando descontinuidades (mais tarde chamadas de “disrupções” por Clayton Christensen) e insistia em que imaginassem as descontinuidades com que talvez tivessem de lidar.

Escrevi sobre minhas experiências pessoais com Peter no livro anterior de Bill, *Marketing segundo Peter Drucker*, as quais descreverei com mais detalhes quando publicar meu livro *Adventures in Marketing*. Bill acha que minha história diz muito sobre o caráter e os valores de Drucker, certamente de primordial importância para qualquer consultor. Assim sendo, e como homenagem a Peter, autorizei-o a incluir essa narrativa também neste livro.

Tudo começou com um telefonema. Ouvi um homem falando, no outro lado da linha, com um sotaque alemão. Enquanto eu escutava com atenção, ele disse: “Aqui é Peter Drucker”. Fiquei surpreso e tentei manter a calma. Já havia lido atentamente seus livros, cheios de novas ideias, e tinha grande respeito por ele, embora ainda não o conhecesse em pessoa. Um telefonema de Peter Drucker significava mais para mim que uma ligação do presidente dos Estados Unidos. Ele perguntou: “Você viria para Claremont [na

Califórnia] conversar comigo sobre várias coisas?”. Pulei a bordo do primeiro avião, na manhã seguinte. Foi na segunda metade da década de 1980.

Peter não é apenas o pai da gestão moderna. Também é um grande pioneiro na disciplina do marketing moderno. Havia mais que 40 anos, Peter vinha explicando aos gestores que os clientes eram o âmago da empresa. Tudo na empresa deveria girar em torno de conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes. Criar valor para os clientes é o propósito do marketing.

Fui muito influenciado por quatro perguntas que Peter fazia às empresas:

- ▶ Qual é o principal negócio da empresa?
- ▶ Quem é o cliente?
- ▶ Em que o cliente encontra valor?
- ▶ Qual deve ser o seu negócio principal?

Mais tarde, como se sabe, ele acrescentou uma quinta pergunta, formulada, de início, como “O que fazer a respeito?”, que acabou sendo abreviada para “Qual é o seu plano?”.

Sempre que se defrontava com o CEO de empresas como P&G ou Intel, ele fazia essas perguntas. Os CEOs testemunhavam que tinham muitos insights na tentativa de responder às indagações de Peter. Faço perguntas semelhantes a muitas empresas em que presto serviços como consultor.

Os livros e os ensinamentos de Peter estão cheios de referências apropriadas sobre marketing e clientes. Gostaria de mencionar algumas delas, juntamente com o que sugerem.

Por exemplo, ele dizia: “o propósito de um negócio é criar clientes”. Essa afirmação se opunha à opinião da maioria dos gestores, na época, segundo a qual o propósito de um negócio era gerar lucro. Para Peter, essa ideia, então predominante, era uma teoria vazia, que carecia da definição de como gerar lucro, ou seja, criando clientes. E para criar clientes, a empresa precisa oferecer aos clientes mais valor (benefícios menos custos) que seus concorrentes. A única fonte de lucro são os clientes.

Peter também afirmava: “As empresas têm apenas duas funções básicas – inovação e marketing; todo o resto são custos”. Apesar de estar plenamente consciente de que todas as funções das empresas são necessárias e contribuem para os resultados, ele destacou somente essas duas. Inovação significa que as empresas não podem ficar paradas quando

as tecnologias e as preferências dos consumidores estão mudando. E o marketing deve ser intenso para que os clientes aprendam sobre o produto e conheçam seus atributos, preço e locais de compra. A empresa não alcançará o sucesso se for eficaz apenas em inovação ou em marketing; ela deve ser boa nas duas áreas.

Ele também esclareceu a diferença entre marketing e vendas. E surpreendia os gestores ao afirmar que “o propósito do marketing é dispensar vendas”. Ele considerava importante conhecer em profundidade as necessidades dos clientes e criar produtos para cuja compra os clientes façam fila, sem qualquer esforço de vendas.

Peter criticava as empresas que primeiro projetavam um produto, como um carro, e só depois tentavam decidir a que clientes se destinava e o que dizer a respeito do produto. Faz mais sentido para a empresa começar com um conceito completo do cliente-alvo e da finalidade do produto para, em seguida, projetar o carro para atender e satisfazer esse cliente-alvo.

De volta ao telefonema de Peter e ao meu voo para encontrar-me com ele, em Claremont, Califórnia. Peter me pegou no aeroporto e fomos direto para a Claremont Graduate University, onde ele lecionava. Ele era professor de Arte, bem como de Gestão. A universidade deu a Peter uma galeria privada onde ele armazenava sua coleção de biombos japoneses e pendurava rolos de pergaminho.

Peter abriu e desenrolou sucessivos pergaminhos. Enquanto os apreciávamos, falamos sobre cada obra de arte. As horas passaram rapidamente. Discutimos o fato de os japoneses terem uma maneira diferente de interpretar e avaliar a arte. Gostam do que denominam “sabi”, a aura de serenidade que deve caracterizar a obra de arte. Também valorizam “wabi”, o sentimento de que a obra de arte tem história e vivência. O senso de beleza do Japão é bastante diferente dos padrões ocidentais. Peter e eu, em seguida, deixamos a galeria e almoçamos em um restaurante próximo.

Peter, então, me convidou para ir à casa dele. Conheci Doris, sua esposa, formada em Física e ótima tenista, embora já com 90 anos. Ela me cumprimentou com um sorriso. Surpreendi-me com a modéstia da casa. Fiquei ainda mais perplexo ao pensar que Peter recebera naquela sala de estar, não muito espaçosa, altos executivos das maiores empresas do mundo. Provavelmente Peter e Doris não sentiam necessidade de se exibirem.

À noite, Peter me levou a um estúdio de gravação perto da sua casa. Ele, como eu, estava fazendo uma pesquisa sobre organizações sem fins lucrativos. No silêncio daquele estúdio de gravação, ele me pediu para falar

sobre como o marketing pode ajudar os líderes de organizações sem fins lucrativos a melhorarem o seu desempenho.

As perguntas de Peter abrangeram vários temas e foram instigantes. Suas indagações sobre museus e orquestras me levaram a fazer mais pesquisas sobre essas instituições culturais. Peter resumiu a nossa discussão, em Claremont, sobre organizações sem fins lucrativos, em seu livro *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*, publicado em 1990.

Quando a Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management foi constituída, em 1990, fui convidado a me tornar membro do seu Conselho Consultivo. O objetivo da fundação era ajudar essas entidades a aprenderem umas com as outras, além de motivar gestores e acadêmicos a melhorarem as respectivas organizações. Compareci a várias reuniões anuais do Conselho Consultivo e fiz apresentações sobre como as organizações sem fins lucrativos podem desenvolver soluções instigantes e criativas para problemas sociais.

Peter e eu trocamos cartas com frequência. Impressionava-me o fato de Peter manuscrever as cartas. Não usava nem máquina de escrever nem computador. Evidentemente, é provável que usasse esses recursos em outras ocasiões, mas nunca o fez para escrever as cartas pessoais a mim dirigidas.

Durante algum tempo, a Drucker Foundation operou sob a denominação Leader to Leader Institute. Mais recentemente, o Conselho de Administração pediu a Frances Hesselbein, presidente e CEO, que desse à fundação seu próprio nome. Sei que ela o fez sob pressão. De início, Peter também relutou em constituir uma fundação epônima, mas, por fim, concordou, desde que a entidade fosse renomeada anos depois. Sua modéstia se revelava em tais gestos.

Sempre que eu conversava com Peter, sentia-me estimulado por seu profundo conhecimento de história e por suas epifanias proféticas sobre o futuro. Não consigo atinar com a maneira como adquiriu conhecimentos tão vastos sobre tamanha variedade de campos.

Lembro-me de Peter Drucker como um raro exemplar de Homem da Renascença, decerto uma das pessoas mais notáveis que tive o prazer de conhecer.

Sobre Philip Kotler

Philip Kotler é professor emérito de marketing internacional na Kellogg School of Management, da Northwestern University. Escreveu mais de 58 livros sobre

marketing, entre eles *Administração de marketing*, *Princípios de marketing*, *Marketing de crescimento: estratégias para conquistar mercados*, *Boas ações: uma nova abordagem empresarial*, e *Marketing para o século XXI: como conquistar e dominar mercados*.

O professor Kotler recebeu numerosos prêmios, inclusive 23 títulos honorários e outras honrarias. Foi a primeira pessoa a receber o prêmio Leader in Marketing Thought, da American Marketing Association. Em pesquisa abrangendo mil executivos, realizada em 25 países, sobre os Most Influential Business Writers/Management Gurus (Os mais influentes escritores de negócios/gurus de administração), promovida pelo *Financial Times*, Kotler ficou em quarto lugar, depois de Peter Drucker, Bill Gates e Jack Welch.

O MAIOR CONSULTOR DE
GESTÃO DE TODOS OS TEMPOS

1

QUANDO PETER DRUCKER era meu professor – e até mais tarde, quando se forjou uma amizade inesperada –, nunca pensei que escreveria sobre os seus princípios e conceitos, nem alguma coisa sobre ele. Também não queria que ele fosse meu mentor, no sentido tradicional do termo. Realmente não sei por quê. Talvez tenha sido pela minha própria teimosia ou por algum desejo de “fazer-me por mim mesmo”, sem a ajuda de ninguém. No entanto, mesmo depois de alcançar alguma notoriedade profissional, muitas vezes (quase de maneira subconsciente) citava Drucker nos meus discursos, falava sobre Drucker na sala de aula, e aplicava suas ideias a toda hora. Mas eu evitava o que para mim seria aproveitar-me de ter sido seu aluno e, mais tarde, seu amigo.

Meu primeiro livro sobre Drucker

Só em 2007, dois anos depois da morte de Drucker, finalmente me senti pela primeira vez para escrever especificamente sobre o que eu aprendera com ele. Dessa profunda introspecção resultou *Uma aula com Drucker: as lições do maior mestre de administração*. Essa experiência deflagrou em minha mente um poderoso *insight*, ao perceber, talvez pela primeira vez, quanto eu devia a Drucker intelectualmente ao me dar conta do forte impacto que suas ideias exerciam sobre o meu próprio pensamento.

Certa vez ele escreveu ao chefe da comissão de recrutamento de uma grande universidade, que se dispunha a contratar-me, que ele e outros membros do corpo docente tinham aprendido comigo pelo menos tanto quanto me haviam ensinado. Não sei ao certo se aquilo foi de fato um elogio. Talvez ele se referisse mais à minha teimosia e resistência em aprender o que tentavam me ensinar, em vez de a qualquer tipo de informação ou inspiração de que eu tivesse sido fonte, para ele e outros professores, por me aturarem em suas aulas.

Não me considerava, de modo algum, aluno brilhante. O parceiro de

Peter no desenvolvimento de um dos primeiros – se não o primeiro – programa de PhD para executivos foi o reitor da universidade, Paul Albrecht. A esposa de Paul, Bernice, e a minha esposa, Nurit, ficaram amigas logo que se conheceram, e Bernice começou a falar mais do que devia. Depois de uma festa em minha casa, Nurit me disse: “Paul falou que você é brilhante, mas preguiçoso”. Respondi imediatamente que ela ou Bernice talvez tivessem interpretado mal as palavras de Paul. Muito mais provável, retruquei, é que Paul tenha afirmado exatamente o contrário: que eu trabalhava muito, mas não era nada de mais.

Só quando comecei a escrever esse primeiro livro (*Uma aula com Drucker*), percebi a enorme extensão das dádivas intelectuais que Peter me oferecera. Ao meu primeiro livro sobre Drucker logo se seguiram vários outros: *A liderança segundo Peter Drucker*, *Marketing segundo Peter Drucker* e *A teoria aplicada de Drucker*.

Daí sempre resultaram numerosas entrevistas e infindáveis perguntas. Muito ainda se desconhecia e se distorcia sobre esse gênio prodigioso da gestão e de como ele fora capaz de tantas realizações e de tantos acertos em suas recomendações aos clientes de consultoria, acarretando tamanho sucesso para os negócios deles e tamanha fama para Drucker. Na tentativa de responder a essas questões, é importante entender que Peter Drucker era não só um grande professor de administração. Embora seja conhecido como o “pai da gestão moderna”, ele também foi o mais célebre consultor independente de todos os tempos. No entanto, pouco foi publicado sobre esse aspecto das suas contribuições – sua atividade de consultoria e como eram conduzidas. Nem mesmo, nesse contexto, o que ele recomendava e contestava. Como ele mesmo insistia para todos que quisessem ouvi-lo, praticamente todas as suas ideias vieram da prática de consultoria. Ele sempre dizia que seus clientes e suas organizações eram seus laboratórios, evocando imagens de Drucker, vestindo um jaleco branco, cheirando a compostos químicos pungentes e em meio a centelhas elétricas ao fundo – nada muito diferente das cenas do filme clássico *Frankenstein*. Apesar da atração e do mistério dessas imagens, esse aspecto de consultor do legado de Drucker é pouco explorado. Mas a história do trabalho de Drucker como consultor não é o objetivo deste livro. O que Drucker mais almejava era a aplicação prática de seus ensinamentos, e este livro trata exatamente das aplicações e dos resultados de suas recomendações como consultor.

Como ser um grande consultor

How to Make it Big as a Consultant [Como ser um grande consultor] é

o único livro que já escrevi sobre consultoria. Ele teve quatro edições (1985, 1991, 2001 e 2009) e foi publicado em muitas línguas. Também foi eleito o “Melhor Livro de Negócios do Ano”, em 1985, pelo Library Journal. Esse livro não omite Drucker. Na verdade, a última edição inclui numerosas referências a ele. O objetivo da obra, porém, não é aplicar especificamente os princípios e métodos de consultoria de Drucker. Entretanto, o mais extraordinário desempenho de Drucker foi no papel de consultor. Jack Welch, eleito “O Executivo do Século” pela revista Fortune, em 1999,¹ é um dos CEOs mais famosos a reconhecer as contribuições de Drucker para o seu sucesso.

Drucker entra em ação como consultor

O lendário CEO da General Electric (GE), Jack Welch, conversou com o consultor de gestão Drucker, logo após Welch ter sido promovido a CEO da GE, em 1981. Drucker fez apenas duas perguntas, mas elas mudaram o curso da história da GE. Essas duas perguntas geraram bilhões de dólares durante a gestão de Welch como CEO. A primeira pergunta foi: “Se a GE ainda não operasse em seus atuais negócios, você entraria neles hoje?”. Formulou, então, a segunda pergunta: “E se a resposta for não, o que você fará a respeito?”. Welch decidiu, então, que qualquer negócio da GE que não fosse o número 1 ou o número 2 no mercado seria consertado, vendido ou fechado.^{2, 3} As iniciativas de Jack, daí decorrentes, nos anos seguintes, renderam-lhe o epíteto nada lisonjeiro de “Jack Neutron”, por eliminar funcionários e deixar os prédios intactos. Todavia, como foi confirmado por Welch, aquela estratégia – baseada na consultoria e nas perguntas de Drucker – foram as principais causas do fantástico sucesso da GE sob a liderança de Jack Welch como CEO. Aí se inclui a valorização de 4.000% das ações da empresa no período.

Drucker como consultor independente não se limitou a dar consultoria apenas a grandes empresas. Também assessorava pequenos negócios, organizações sem fins lucrativos, governos mundo afora, Forças Armadas, e muitas igrejas. Ao contrário de muitos outros consultores, todavia, ele não constituía uma grande empresa de consultoria nem tinha muitos funcionários. Era profissional autônomo, na verdadeira acepção da palavra, e, mesmo como guru de fama mundial, continuava a atender o próprio telefone. Quem ligava para a casa de Drucker logo ouvia uma voz com sotaque vienense: “Aqui é Peter Drucker”. Drucker não tinha secretária e seu escritório de consultoria era em casa.

Nem sempre aceitava serviços de consultoria. Ele escreveu a respeito

do seu conselho a uma organização que lhe pedira ajuda sobre liderança. Drucker recomendou-lhes que recorressem à sabedoria antiga e lessem os textos de Xenofonte, com mais de 2.000 anos, que, disse ele, foram “os primeiros livros sistemáticos sobre liderança, e ainda os melhores”. Drucker nem sempre cobrava por seus serviços. Minglo Shao, rico empreendedor chinês, dono de numerosos negócios no mundo todo e cofundador do California Institute of Advanced Management (do qual sou presidente), viajava para Claremont, Califórnia, várias vezes por ano para se aconselhar com Drucker. Mas, apesar da insistência de Shao, Drucker se recusava a aceitar um centavo pelos seus conselhos. Queria somente que Shao usasse o conhecimento que ele lhe transmitira para ajudar a China a se desenvolver como democracia.

Muitas das minhas técnicas e conceitos se originaram das ideias de Peter Drucker. Só me dei conta disso quando me sentei com minhas anotações da época de estudante e refleti sobre os ensinamentos de Drucker. Minha dívida pessoal para com Peter – era assim que ele queria que os alunos o chamassem – por me haver empurrado na direção certa e me envolvido com sua sabedoria, ideias, e amizade é incomensurável. Essa afirmação é tão ou mais verdadeira em relação a tudo que ele ensinava na escola de pós-graduação, que ele fundou como organização sem fins lucrativos, com o objetivo específico de oferecer cursos de MBA acessíveis, baseados em seus conceitos.

Como Drucker se tornou consultor de gestão

Drucker não planejou ser consultor. Sei disso porque ele disse aos alunos que sua primeira experiência em consultoria começou não muito depois de sua chegada aos Estados Unidos. Antes, Drucker fora correspondente e jornalista, além de analista econômico de um banco e de uma seguradora. Entretanto, tendo doutorado (não em gestão, mas em direito internacional e público), os talentos intelectuais de Drucker foram mobilizados para a Segunda Guerra Mundial, em 1942.

Disseram-lhe que ele trabalharia como “consultor de gestão”, embora, como narrou depois, não tivesse ideia do que fazia um consultor de gestão. Drucker até consultou um dicionário, mas não encontrou o termo. Disse também que foi a bibliotecas e livrarias. “Hoje”, observou ele, “você encontra prateleiras de livros sobre gestão. Naqueles dias, não havia quase nada. Os poucos livros existentes não incluíam o termo, muito menos o explicavam”. Perguntou a vários colegas e não teve melhor sorte. Eles também não sabiam o que era um consultor de gestão.

No dia e hora marcados, Drucker se apresentou ao coronel, a quem tinha sido encaminhado, perguntando-se, o tempo todo, em que havia se metido. Da forma como ele contou a história, imaginei uma recepcionista carrancuda, pedindo para ele esperar, e, depois, um sargento de cara fechada chegando, provavelmente armado, para escoltá-lo até o coronel. A experiência deve ter sido intimidadora para um jovem imigrante nos Estados Unidos, que não muitos anos antes tinha fugido da Alemanha Nazista, onde grande parte da população andava fardada.

Ele foi introduzido no escritório por outro assistente, também de rosto severo. O coronel olhou para os papéis de Peter e o convidou a sentar-se. Pediu-lhe que falasse sobre si próprio. Fez muitas perguntas a Drucker sobre sua formação e educação. Embora tivessem conversado durante muito tempo, Drucker não sabia sobre que área o coronel era responsável, nem recebeu qualquer orientação sobre suas atribuições como consultor de gestão. Parecia que estavam dando voltas sem nenhum propósito.

Drucker se sentia muito pouco à vontade diante do coronel. Torcia para que ele logo chegasse ao ponto e lhe explicasse exatamente qual seria o seu trabalho. Estava cada vez mais frustrado. Finalmente, Drucker não aguentou mais. “Por favor, senhor, o que faz exatamente um consultor de gestão?”, perguntou respeitosamente.

O coronel olhou para ele durante o que pareceu muito tempo, mas provavelmente não passou de poucos segundos, e respondeu: “Jovem, não seja impertinente”.

“E, assim”, disse-nos Drucker, “descobri que também ele não sabia o que fazia um consultor de gestão”.

Mas Drucker sabia que a pessoa que incumbira o coronel dessa missão árdua sabia o que esperar de um consultor de gestão. E, ao ler sobre Sherlock Holmes, personagem de Arthur Conan Doyle, quando morava na Inglaterra, também sabia o que fazia um “detetive consultor”. Dotado desses conhecimentos e da suposição de que o coronel não sabia nada sobre consultoria de gestão, Drucker começou a lhe fazer perguntas sobre suas atribuições e dificuldades. Até certo ponto, esses eram os fundamentos do *modus operandi* singular de Drucker em todo o seu trabalho, inclusive consultoria: fazer perguntas. As perguntas levaram a outras, e, finalmente, o próprio coronel justificou o que devia ser feito. Drucker, então, apresentou algumas opções sobre como o trabalho seria executado, e, por fim, obteve a aprovação do coronel para prosseguir. Mais do que satisfeito, o coronel estava, de fato, aliviado. Aceitou completamente as propostas de Drucker. Esse veio a ser o primeiro trabalho de consultoria bem-sucedido de Drucker. Assim, Peter Drucker foi não só o pai da gestão moderna⁴, mas,

talvez, também o pai da moderna consultoria de gestão independente, pelo menos no que concerne a esse coronel.

Depois, Drucker me disse que o homem no escritório (ou no cubículo) ao lado do dele era Marvin Bower, que mais tarde se tornou diretor de Gestão da McKinsey & Company, na fase de maior crescimento. O *The New York Times* chamou a McKinsey & Company de “a mais prestigiosa empresa de consultoria”, com 9.000 consultores em todo o mundo. Drucker estabeleceu conexões diretas com a profissão de consultor, desde o início, mesmo que, a princípio, não o soubesse.

Os conselhos peculiares de Drucker sobre quase tudo

Talvez pareça estranho, mas Drucker não acreditava em ética de negócios. Ele exortava seus clientes a serem éticos, mas deixava claro que os critérios de ética variavam entre as culturas, e que não havia o que se denominava “ética de negócios” – somente ética. “Contratar prostitutas para acompanhar executivos não é antiético”, afirmou. “Mas, sem dúvida, quem age assim é cafetão”.⁵

Uma vez ele contou a história de uma grande empresa japonesa que queria construir uma fábrica nos Estados Unidos. Após a análise de muitas localidades, em vários estados da Federação, escolheu-se um local adequado. Tão importante era essa operação, que planejou-se cerimônia especial, para a qual se convidara o governador, muitas outras autoridades estaduais e o CEO da empresa no Japão.

O inglês do CEO japonês era bastante razoável; entretanto, para garantir que tudo seria bem entendido e ficaria bem claro, a empresa contratou uma nissei americana, descendente de japoneses, de segunda geração, que traduziria para inglês o discurso em japonês.

Com dignidade e em tom comedido, o CEO japonês começou a falar, enfatizando a grande honra que foi para a sua empresa abrir uma nova fábrica naquele estado americano, com benefícios mútuos para a empresa e para os cidadãos. Ele também falou sobre os benefícios para a economia local e para a amizade entre os dois países. Então, acenando em direção ao governador e às demais autoridades, acrescentou: “Além disso, senhor governador e altos funcionários, por favor, entendam que nós conhecemos o nosso dever. Quando chegar a hora de vocês se afastarem de suas eminentes posições, minha empresa não se esquecerá de suas contribuições e os recompensará por seu empenho em nos oferecer essa oportunidade”. A intérprete nipo-americana ficou horrorizada. Na hora, tomou a decisão de omitir essas observações de sua tradução para o inglês. O CEO japonês, que

entendia inglês o suficiente para perceber a lacuna, mas conhecia muito pouco a cultura americana para compreender a situação, continuou o discurso, como se nada tivesse acontecido. Mais tarde, quando os dois estavam sozinhos, o executivo perguntou à intérprete: “Como você ousou excluir da tradução minhas garantias éticas ao governador e às outras autoridades? Por que você extraiu do discurso logo essa parte tão importante?”. Só então ela pôde explicar ao CEO, para a grande perplexidade dele, que aquela atitude, tão correta – e até obrigatória – no Japão, era considerada antiética e corrupta nos Estados Unidos.⁶

Consultoria e o California Institute of Advanced Management

Em 2010, como cofundador, no mesmo ano, fui nomeado presidente do California Institute of Advanced Management (CIAM), organização sem fins lucrativos. O CIAM é uma universidade de pós-graduação que concede um único grau: MBA em Gestão Executiva e Empreendedorismo. Recentemente, porém, criamos um programa on-line intercambiável e estamos desenvolvendo um doutorado com as mesmas características. Em todos os casos, o CIAM cumpre o mandamento de Drucker, de aprendizado pela prática. Por exemplo, os estudantes aprendem a aplicar a teoria, prestando serviços reais de consultoria, em cada uma das 12 disciplinas obrigatórias – de Contabilidade a Marketing e Administração Geral. Equipes de quatro alunos, e atendimentos individuais por um único aluno, oferecem consultoria a pequenas empresas, organizações sem fins lucrativos, grandes empresas privadas e órgãos públicos. Todos esses trabalhos de consultoria são gratuitos.

Logo começamos a prestar consultoria a distância, usando recursos audiovisuais eletrônicos. Agimos assim com pequenos negócios, no Canadá, e com uma grande empresa, no México. Quando o CIAM realizou a sua segunda graduação, o Dr. Francisco Suarez voou 2.500 km, de Monterrey, México, para falar em El Monte, perto de Los Angeles. Na época, o Dr. Suarez era diretor de Sustentabilidade da FEMSA. A FEMSA é uma das grandes empresas do México, a maior do setor de bebidas da América Latina, e a maior engarrafadora de Coca-Cola do mundo. Um dos comerciais de televisão da FEMSA para a cerveja Dos Equis mostrava “o Homem mais Interessante do Mundo” acenando solenemente no final e dizendo “Eu nem sempre bebo cerveja, mas quando bebo, bebo Dos Equis. Fiquem com sede, meus amigos”. Se você viu esse anúncio, isso é FEMSA.

O Dr. Suarez agora é vice-presidente. Uma equipe de quatro alunos do CIAM concluiu um trabalho de consultoria para a organização dele muitos

meses atrás. Tudo foi feito com base em teleconferências semanais. Outro quarteto executou novo trabalho de consultoria a distância, prestando serviços a uma organização em Israel, a mais de 12 mil quilômetros, enquanto o cliente estava sujeito a possíveis ataques de foguetes da Faixa de Gaza, durante a guerra de 2014. Além disso, outra equipe recentemente fez uma apresentação eletrônica no Líbano. Outros serviços de consultoria remota estão agendados para clientes na África, China, e outras partes do mundo.

Tudo isso está sob a responsabilidade do Instituto de Consultoria do CIAM, que, até há pouco, era assessorado por um homem que, como Drucker, tem um Juris Doctor (JD), doutorado profissional em Direito, por Harvard, e é também ex-consultor da McKinsey & Company. Todos os nossos alunos e professores têm experiência com as ideias de Drucker em consultoria.

Como aplicar e dominar as técnicas e conceitos de Drucker

Este livro se baseia na consultoria de Peter Drucker, mas também se inspira nas suas ideias e métodos, pois, como Drucker mesmo disse, “Continue fazendo o que contribuiu para o seu sucesso no presente e no passado, e você acabará fracassando”. Aplicado corretamente, o gênio de Drucker o poupará de enorme desperdício e de muita frustração. Você não somente evitará erros e criará ideias novas para o sucesso, mas também oferecerá melhores conselhos aos clientes, subordinados, chefes e colegas, o que os levará ao sucesso. Os princípios, conceitos e experiência de centenas de clientes de Drucker, e de outros que praticam seus ensinamentos, estão todos aqui. O objetivo é compreender o pensamento de Drucker, entender as razões que o levaram a pensar assim e, além disso, aplicar suas ideias originais no seu próprio negócio, como gestor ou consultor praticante.

Como Drucker ensinou e, acredito, teria aprovado, *Peter Drucker: melhores práticas* não é teórico – é prático. Você compreenderá sua maneira de pensar e as ferramentas que ele usou para construir talvez a mais bem-sucedida prática de consultoria independente já desenvolvida, assim como os princípios e conceitos que ajudaram centenas de seus clientes a alcançar grande sucesso. Como Drucker escreveu, e exortou aqueles que, como nós, tiveram a sorte de ser seus alunos, “Sem ação, nada é feito”. A parte da ação é essencial, e essa parte é com você. É preciso explorar as ideias de Drucker e aplicá-las na solução de seus próprios problemas. A partir daí, não há limites para o que você pode fazer. Então,

vamos começar!

- 1 GE's Jack Welch Selected Manager of the Century. *Fortune*, Nova York, 1 nov. 1999. Disponível em: <<http://www.timewarner.com/newsroom/press-releases/1999/11/01/Fortune-seleciona-Henry-Ford-empresário-of-the-century>>. Acesso em: 22 nov. 2015.
- 2 BYRNE, John A. The Man Who Invented Management. *Business Week*, 28 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/bw/stories/2005-11-27/the-man-who-inventedmanagement>>. Acesso em: 22 nov. 2015.
- 3 RATHER, Dan. Jack Welch: I Fell in Love. Nova York: *60 Minutes*, 24 mar. 2005. Entrevista. Disponível em: <<http://www.cbsnews.com/news/jack-welch-i-fell-in-love/>>. Acesso em: 22 nov. 2015.
- 4 DRUCKER, Peter F. *The Practice of Management*. Nova York: Harper & Row Publishers, 1954.
- 5 DRUCKER, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova York: Harper & Row: 1973. p. 367.
- 6 Esta história foi contada em sala de aula. Esta versão é de: COHEN, William. *How to Make it Big as a Consultant*. 4. ed. Nova York: AMACON, 2009. p. 168-169.

O DIFERENCIAL DA CONSULTORIA DE DRUCKER

2

OS MÉTODOS DE CONSULTORIA de gestão de Drucker eram muito diferentes dos métodos de outros gigantes do setor e, de fato, dos de praticamente qualquer outro consultor de gestão. Essas diferenças incluíam a organização básica da prática de consultoria; seus serviços; o que ele exigia dos clientes; seu foco em pensar nas soluções em vez de adotar abordagens mais rígidas e estruturadas; a ênfase no questionamento de clientes em vez de no fornecimento de respostas; o foco no gerenciamento de decisões instintivas, em vez de no simples uso de números e métodos quantitativos; o uso de análise histórica; e muito mais.

A aplicação dos métodos de Drucker requer compreensão

Para compreender e praticar os métodos de Drucker, é necessário primeiro compreender como ele se educou e como se tornou consultor, além de entender que a consultoria de gestão se integrou em suas atividades de professor e escritor. De acordo com ele, a consultoria não era sua profissão. Na verdade, segundo seu relato, tampouco o eram as atividades de professor e escritor. Talvez, se fosse consultado, ele fizesse uma pausa para considerar a adequação do título do Capítulo 1, “O maior consultor de gestão de todos os tempos”; e, com muita relutância, é até possível que o abonasse. Mas ele provavelmente teria me lembrado de que não era nem consultor, nem professor, nem mesmo escritor, mas sim “ecologista social”.

O que é ecologista social?

Um dicionário que consultei define ecologista como “alguém que investiga as interações entre organismos e ambientes”.⁷ Se procurarmos por “social”, veremos que o termo designa “de ou em relação a pessoas ou à sociedade em geral”.⁸ Combinando as duas definições, concluímos que Drucker via-se como alguém que estuda e investiga as interações humanas e os ambientes.

Precisamos incluir um adendo na definição do que Drucker considerava

sua profissão: “cientista”. Raramente ele usava essa palavra na conceituação básica de suas atividades, mas ela decerto estava implícita. Cientista é “uma pessoa que está envolvida em e tem conhecimento especializado de uma ciência, em geral, com mais frequência, uma ciência biológica ou física”.⁹ Lembre-se disso ao examinarmos o diferencial da consultoria de Drucker. Drucker considerava-se um cientista que investiga as ações humanas e os ambientes.

A estranha organização de não consultoria de Drucker

Anos atrás, um escritor especulou sobre por que, entre os consultores de “grife”, celebridades mundiais, somente Drucker não constituiu uma grande organização de apoio nem expandiu suas atividades. Não houve nem há um “Grupo Drucker de Consultoria”, nem “Drucker e Associados”, tampouco “Drucker S.A. ou Ltda.”.

A McKinsey and Company, a maior empresa de consultoria do mundo, com 9.000 consultores no total, foi fundada por um ex-professor de contabilidade da Universidade de Chicago, James O. McKinsey, em 1926. Sua fase de maior crescimento foi sob a liderança de Martin Bower, que, como foi dito no capítulo anterior, ocupava um cubículo contíguo ao de Drucker, quando ambos trabalhavam como consultores de gestão do governo americano, durante a Segunda Guerra Mundial. Bower e Drucker eram amigos, mas Drucker não seguiu o exemplo de Bower, que construiu uma organização de consultoria de âmbito global. Quem ligava para Drucker não era atendido por uma recepcionista ou secretária, a menos que discasse para a universidade. Na prática de consultoria, ele dispensava esse apoio. Drucker viveu até 2005, época em que as tecnologias de informação e comunicação já estavam bastante avançadas. No entanto, nunca teve um site na internet. Quem quisesse falar com Drucker tinha de ser aluno, cliente, ou alguém que o procurou na lista telefônica. Na verdade, é provável que tenha rejeitado mais do que aceitado clientes potenciais. Lembre-se, porém, de que Drucker não era, antes de tudo, um consultor, mas sim, na essência, um cientista e um ecologista social, embora muita gente, inclusive eu, ainda ache que ele foi o maior consultor de gestão de todos os tempos.

E Drucker considerava-se cientista, mesmo que jamais tenha usado esse termo para descrever-se. Retratou-se, em autoimagem vívida, como alguém trabalhando num “laboratório”, que ele comparava a uma organização. E mesmo que, de fato, não usasse jaleco branco, o autorretrato por ele projetado talvez o incite a vê-lo nessas condições. É assim que eu o

imagino.

Essa percepção explica muita coisa. Uma vez que Drucker via-se a si mesmo como cientista, nunca almejou grande riqueza. Em vez de cobrar dos clientes US\$ 10.000 por dia, pedia, nos anos mais recentes, que doassem US\$ 10.000 por dia à sua fundação. Morava em uma casa modesta, em Claremont, Califórnia. Seu carro era relativamente barato. Ele mesmo cuidava do jardim. Não vestia ternos caros nem ostentava relógios de grife. Seus sapatos também eram populares. Ele agia exatamente como vivia.

Em certa ocasião, enquanto cortava a grama, Drucker foi abordado por um jovem ativista social, que lhe pediu para assinar uma petição em favor de uma causa havia muito esquecida. Doris, a esposa dele, correu para o jardim e o socorreu. “Peter não vai assinar nada”, afirmou, e arrancou a caneta da mão dele. O incidente foi lembrado pelo prefeito da cidade, em 2009 – ele era o jovem ativista social. Contou essa história quando rebatizou a rua adjacente ao escritório de Drucker, na Claremont Graduate University, como “Drucker Way”, quatro anos depois da morte de Peter.

Como a conversão de Drucker em consultor ajudou a construir o diferencial de Drucker

Vale a pena rever o modo como Drucker tornou-se consultor. Preparou-se bem, mas não foi uma preparação consciente. Explicarei esse processo em um capítulo posterior, porque seus métodos podem ser adotados com sucesso por qualquer um que também pretenda tornar-se consultor de gestão independente, à maneira de Drucker, ou de qualquer outra maneira. Lembre-se, porém, que, de acordo com a história que ele nos contou em sala de aula, ele, já nos Estados Unidos, nem mesmo sabia o que era consultor de gestão, até ser nomeado para essa função, pelo governo americano, durante a Segunda Guerra Mundial. Findo o conflito, Drucker começou a lecionar, mas não em alguma das famosas escolas de negócios do país – não foi em Harvard, nem em Wharton, nem em Chicago. Drucker iniciou sua carreira docente em duas escolas para meninas, Bennington College e Sarah Lawrence College. Ele não lecionava negócios nem administração; lecionava política e filosofia. Só depois da publicação de seu livro, *Concept of the Corporation*, em 1946, com base em suas experiências na GM, Drucker passou a oferecer serviços remunerados de consultoria de gestão a muitas organizações.

O livro de Drucker era uma obra-prima, mas suscitou controvérsias. Embora reze a lenda que Drucker tinha pleno acesso a tudo na GM e que,

na verdade, até participava de reuniões ao lado de Alfred P. Sloan, presidente da General Motors, que se tornou celebridade mundial, poucas evidências se encontraram na GM que confirmassem essas alegações. Há quem diga que, como Sloan e outros não gostaram do livro, não só ignoraram a obra, mas também ocultaram as provas de que Drucker exercera papel importante na análise das operações da empresa. Anos mais tarde, depois que Drucker já se tornara conhecido como o pai da gestão moderna, a própria GM divulgou essa narrativa. O livro de Drucker, contudo, transmite uma imagem muito favorável da administração da GM, pois ele, de fato, ficara muito impressionado com a organização e com as operações da empresa. Sem dúvida, o livro funcionou como veículo de marketing, e Drucker foi procurado por muitas outras organizações para vários serviços de consultoria.

Vários são os portais para se tornar consultor de gestão independente. Alguns se juntam a consultorias já estabelecidas; outros conquistam posições de gerência em diversas organizações empresariais, para, algum tempo depois, se desligarem e se estabelecerem por conta própria. Ainda outros prestam serviços de consultoria independente por terem sido demitidos de seus empregos e precisarem de nova fonte de renda. Também há quem, ainda na universidade, é contratado para atuar em sua área de especialização. Outra categoria é aquela em que Drucker se encaixa. Alguém escreve um livro ou um artigo que atrai a atenção de algum empregador e é contratado para trabalhar em área afim. Esse foi o meu portal de acesso à consultoria independente. Drucker, provavelmente, se envolveu com a GM da mesma maneira. Escrevera vários livros, lecionava história, e também era articulista de revistas populares, como *The Saturday Evening Post* e outras. Antes de *The Concept of the Corporation*, Drucker lançara *The Future of Industrial Man*, publicado em 1942. É possível que Donaldson Brown, alto executivo da GM, na época, tivesse lido o livro, investigado o autor, e inquirido-o sobre sua disponibilidade e interesse em trabalhar para a GM. Foi Brown quem recrutou Drucker para fazer a auditoria da gestão na GM. Daí resultou *The Concept of the Corporation*.¹⁰ Depois de escrever esse livro e de se tornar professor de Administração na Universidade de Nova York, a procura por seus serviços de consultoria decerto aumentou muito.

Não importa como tenha ocorrido o ingresso de Drucker na área de consultoria; o caminho tem pouco a ver com a qualidade de seu trabalho, mas pode muito bem afetar tanto o nível quanto o tipo de consultoria, além de influenciar várias decisões sobre a natureza e o método dos serviços prestados. É importante notar que *The Concept of the Corporation* não

era um livro sobre “como prestar consultoria”. Descritivo por natureza, falava muito sobre a estrutura multidivisional da GM. Também sugeria algumas ideias inovadoras, inclusive descentralização, e propunha um reexame de algumas das políticas tradicionais da GM, de âmbito geral.

Segundo a lenda, Alfred Sloan ficou tão aborrecido com o livro que “simplesmente o tratou como se não existisse, nunca o mencionando e jamais permitindo que fosse mencionado em sua presença”.¹¹ Mesmo assim, porém, de qualquer maneira, esse portal, em especial, rendeu muitos serviços de consultoria para Drucker, como proferir palestras para grandes empresas e outras organizações. Essa é uma lição importante para quem quiser seguir os passos de Drucker. Além disso, preparou o terreno para a prática de consultoria de Drucker nos 60 anos seguintes: ele daria consultoria sobre o que fazer.

Drucker se preocupava com “O que fazer”, não com “Como fazer”

Na condição de ecologista social, Drucker se preocupava com “O que fazer”, não com as instruções passo a passo sobre “Como fazer”. Por isso, nunca escreveu um livro sobre consultoria. Não me surpreendo. Livros sobre consultoria, se não forem descritivos e específicos a respeito de determinado setor, sempre descem a detalhes sobre como executar certas atividades do objeto da consultoria, como tecnologia, vendas, apresentações ou relações com clientes. Esse tipo de trabalho não se situa no nível mais elevado de “O que fazer”, tão enfatizado pelo cientista Drucker. Sei do que estou falando. Meu livro, *How to Make it Big as a Consultant* [Como ser um grande consultor] vendeu cerca de 100.000 exemplares em quatro edições nos Estados Unidos e em muitas traduções, desde seu lançamento em 1985. No entanto, se eu tivesse aconselhado aspirantes a consultores a atenderem os próprios telefonemas e a receberem honorários para tratar apenas dos fundamentos da gestão, duvido que o livro tivesse passado da primeira edição ou mesmo que houvesse sido publicado.

Os textos de Drucker sobre “O que fazer”, quase nunca explicando como executar suas ideias, foi maldição e bênção para mim e para muitos dos clientes de consultoria de Drucker. Isso significava que eu precisava ser uma espécie de detetive para determinar como Drucker chegava às suas conclusões e também para converter essas informações nas ações que Drucker recomendava aos clientes. Algumas dessas interpretações demoraram anos. Por exemplo, somente depois da morte de Peter compreendi o que ele queria dizer ao afirmar que marketing e vendas, além

*image
not
available*

consultoria dessa maneira.

Também se especulou que esse processo permitia a Drucker integrar tudo o que compunha seu próprio raciocínio. E, assim, ele era capaz de retornar ao ponto de partida, de maneira a oferecer ao cliente uma abordagem totalmente diferente ao assunto.

A eficácia do método podia ser surpreendente. Dudley Hafner, ex-presidente da Associação Americana de Cardiologia, disse a Beatty que Drucker os levava a reformular todo o seu campo de atuação e se redefinir como organização da informação.¹³

O cérebro serve para pensar – use-o!

Embora Drucker estivesse bem ciente do uso de diversas metodologias inovadoras, desenvolvidas ao longo dos anos, para analisar situações e definir estratégias, ele quase não as usava, preferindo, em vez disso, refletir sobre cada caso, com base em suas características específicas. Ele nunca lecionou “análise de portfólio”, com os famosos quadrantes “vacas leiteiras”, “estrelas”, “interrogações” e “abacaxis”, matriz desenvolvida pela Boston Consulting Group (BCG), nem a versão de nove células da GE/McKinsey, nem qualquer outra estratégia de negócios ou gestão, com base em modelos predeterminados. Ele foi um dos primeiros a observar que os principais insumos da matriz BCG induziriam as organizações a crescerem por meio de aquisições, sem assegurar-se, primeiro, de que a empresa adquirente agregaria valor, por meio da incorporação dos ativos da empresa adquirida. Ao mesmo tempo, muitas empresas se expandiam e se tornavam mais lucrativas, concentrando recursos nos produtos e nos negócios mais rentáveis, mesmo quando seu tamanho se mantinha estável. Até que, por fim, muitos dos enormes conglomerados, que cresciam por meio de aquisições, acabaram falindo, o que comprovou o acerto de Drucker. Não que Drucker se opusesse a aquisições ou ao crescimento em si. Ele era totalmente favorável às aquisições, quando a adquirente tinha algo a oferecer à adquirida, e também se a adquirente abandonasse outros negócios, de modo a disponibilizar recursos para viabilizar a nova aquisição.

O cuidado de Drucker ao aplicar ideias “revolucionárias”

Drucker conhecia bem as novas ideias ditas revolucionárias, mas era muito cauteloso e não as aplicava de maneira atabalhoada, sem muita reflexão, ou seja, sem analisar cada situação em profundidade.

Embora as ligações de Drucker com os métodos gerenciais japoneses,

inclusive de aprendizado, fossem muito valorizadas e os clientes dele no Japão também não hesitassem em aplicar as ideias dele, Drucker não embarcou de imediato no trio elétrico da “gestão japonesa”. A moda pegou nos Estados Unidos, no início da década de 1980, e culminou com modismo da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management), que se alastrou pelo mundo como um incêndio. Vale a pena observar que os aspectos básicos desse estilo de gestão, tais como sentimento de dono, descentralização e, sobretudo, liderança, havia muito já eram enaltecidos por Drucker. Entretanto, ele desconfiava de todos os modismos em gestão e sabia que, quase sempre, eram corruptelas grosseiras das reais intenções dos autores.

As organizações também surfaram na onda da gestão participativa, com base na pesquisa de Douglas McGregor e seu conceito de Teoria X versus Teoria Y, ou seja, gestão impositiva versus gestão participativa. Drucker salientou que McGregor estava apenas observando que a Teoria Y – gestão com participação expressiva dos gerenciados – era simplesmente uma alternativa ao estilo mais impositivo ou autoritário, que, naquela época, preponderava com quase exclusividade. E destacou o que a maioria dos adeptos não percebia: o próprio McGregor tinha escrito que a sua intenção fora descrever um estilo de gestão alternativa, que poderia produzir melhores resultados em determinadas circunstâncias. Drucker sugeriu que se deveriam fazer mais pesquisas para descobrir exatamente quais eram essas circunstâncias, que a gestão participativa não era resposta universal aplicável a todas as situações, e que o estilo de gestão impositiva deveria ser abandonado em todas as instâncias.

Mesmo sendo amigo e defensor resolutivo de Drucker, Warren Bennis, eminente especialista em gestão, por seus próprios méritos, não ouviu os conselhos de prudência de Drucker, no sentido de não adotar a gestão participativa da Teoria Y como panaceia para todos os problemas de gestão, em todas as organizações. Bennis, na época presidente da Universidade de Buffalo, abraçou e adotou a gestão participativa em um ambiente totalmente inadequado. De acordo com Drucker, “o resultado foi uma tremenda empolgação, mas também um fracasso retumbante”.¹⁴ Esse foi um dos poucos grandes erros de Bennis, como gestor ou como acadêmico. Daí resultou, provavelmente, um grande benefício: levou Bennis a finalmente retornar à carreira de teórico, autor e professor de liderança. Muitos foram os seus livros, e antes de morrer ele ganhou muitos prêmios. Também fundou o Leadership Institute [Instituto de Liderança], na Universidade do Sul da Califórnia. Sobre sua experiência na má aplicação da Teoria Y, ele escreveu: “No final, eu não era um presidente muito

bom”.[15](#)

A ênfase de Drucker no predomínio da “sensibilidade” sobre os “números” no processo decisório

Drucker insistia em medir quase tudo, mas os resultados deveriam ser considerados apenas informativos. Ele evitava tomar decisões com base em números, quando o gestor decidia simplesmente introduzindo certos dados essenciais em um programa de software, ligando o computador e aguardando o processamento da resposta, até que ela aparecesse como por magia nos dispositivos de saída. Ele destacou que era possível reunir dados sobre milhares de empresas, inclusive referentes a fatores primários, até mesmo o clima e alguns elementos considerados insignificantes, para finalmente produzir os resultados almejados. Seria possível, então, desenvolver software para processar vasta quantidade de dados. Até se poderia alegar que, ao introduzir dados situacionais, havia como prever os resultados do projeto com alta precisão, digamos 92,5%. O resultado é expressivo, mas talvez seja de pouca ajuda em determinadas situações.

Drucker afirmava que era melhor usar o próprio cérebro, analisar em profundidade todos os fatores e decidir “por instinto”, com base nas informações disponíveis, na experiência, e no próprio conhecimento da natureza das pessoas e da organização. Ele observou que o conhecimento ou a sensibilidade em relação a um fator vital pode muito bem ser decisivo e que o computador jamais teria essa acuidade. Ele lembrava aos alunos e aos clientes que, embora certo programa de computador fosse capaz de, em 92,5% das vezes, oferecer resultados 100% precisos, outros programas de computador, em 7,5% das vezes, geravam resultados 100% imprecisos. Em outras palavras, fracasso ou sucesso era o que se pretendia prever, e se o resultado final se enquadrasse nos 7,5% de imprecisão total, a resposta era 100% errada. Drucker recomendou que os gestores tomassem decisões intuitivas só depois de considerar todas as informações disponíveis. Essas decisões intuitivas, no entanto, deviam envolver o cérebro. Para ele, o cérebro humano era mais eficaz que o computador, e dispunha de “software” próprio para tomar decisões.

Assim, Drucker lecionou gestão e prestou consultoria de gestão, exercendo ambos os papéis ao mesmo tempo e abordando a gestão como artes liberais. Na Antiguidade Clássica, “artes liberais” era o conjunto de disciplinas e habilidades consideradas “dignas de pessoas livres”, para ter participação ativa na vida cívica. Na essência, incluía envolver-se nos debates públicos, defender-se nos tribunais, servir como jurado, e, talvez o

mais importante, prestar serviço militar.¹⁶ Embora poucos o saibam, Drucker foi estudioso contumaz da história militar e dos métodos militares. Como consultor, aglutinou conhecimentos interdisciplinares de linguística, história, sociologia, psicologia, filosofia, cultura, religião e de outras áreas. No entanto, também levou a sério o mandamento clássico sobre o serviço militar e, embora nunca tenha mencionado nem ensinado o chamado “marketing de guerra”, suas recomendações e escritos na área de consultoria estão cheios de exemplos militares. Ao promover o livro de Frances Hesselbein, de 2004, *Be, Know, Do: Leadership the Army Way*, baseado no Manual de Liderança do Exército dos Estados Unidos, Drucker escreveu: “O exército treina e desenvolve mais líderes que todas as outras instituições reunidas – e com menor incidência de baixas”.¹⁷

Esse é o “Diferencial de Drucker em consultoria”. Nos próximos capítulos, veremos como Drucker aplicava tudo isso na prática.

⁷ CAMBRIDGE Dictionaries Online. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/american-english/ecologist>>. Acesso em: 1 mar. 2015.

⁸ MERRIAM-WEBSTER Dictionary. Disponível em: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/>>. Acesso em: 2 mar. 2015.

⁹ MERRIAM-WEBSTER Dictionary. Disponível em: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/scientist>>. Acesso em: 2 mar. 2015.

¹⁰ PETER DRUCKER. In: Wikipedia. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker>. Acesso em: 2 mar. 2015.

¹¹ DRUCKER, Peter F. *Adventures of a Bystander*. Nova York: Harper Collins, [1978, 1979] 1991. p. 288.

¹² BEATTY, Jack. *The World According to Peter Drucker*. Nova York: Free Press, 1998. p. 182.

¹³ BEATTY, Jack. *The World According to Peter Drucker*. Nova York: Free Press, 1998.

¹⁴ DRUCKER, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova York: Harper & Row: 1973, 1974. p. 235.

¹⁵ BENNIS, Warren, *apud* Warren Bennis 1925-2014: An Appreciation. *Thinkers 50*. Disponível em: <<http://www.thinkers50.com/blog/warren-bennis-1925-2014-appreciation/>>. Acesso em: 1 mar. 2015.

¹⁶ LIBERAL ARTS EDUCATION. In: Wikipedia. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/>>. Acesso em: 1 mar. 2015.

¹⁷ HESSELBEIN, Frances; SHINSEKI, Eric K. *Be-Know-Do*. San Francisco: Jossey Bass, 2004. Contracapa.

*image
not
available*

TEM-SE A NOÇÃO EQUIVOCADA de que quem é bem-sucedido em muitas atividades é de alguma forma talentoso e já começa no topo, sem muita capacitação. Essa crença não se aplica a ninguém nem a nenhuma atividade que me venha à mente, e, como este capítulo demonstra, tampouco é verdadeira no caso de Drucker. Daí não se conclui que inexistem fatores ou condições que, sem dúvida, abreviaram não só a preparação de Drucker para o sucesso, mas também seu progresso de “bom para ótimo”, tomando de empréstimo as palavras de Jim Collins em seu best-seller *Empresas feitas para vencer: good to great!*. No entanto, mesmo com a capacitação adequada, não devemos esperar êxito imediato, que logo nos leva ao topo em consultoria, ou em qualquer outra área. Os retrocessos são inevitáveis, como no caso de Drucker... e nós os superaremos, da mesma maneira como Drucker os superou.

Será que Drucker sempre pensou em tornar-se consultor de gestão?

Certa vez, li um artigo de um autor de quem não me lembrava já havia muito tempo. Dizia ele ter vindo da Inglaterra para os Estados Unidos, em 1937, no mesmo navio que também trazia Drucker. Segundo essa narrativa, Drucker e ele conversaram muito, e Drucker lhe disse que pretendia seguir carreira e fazer fortuna como escritor e consultor de gestão. Segundo esse relato, tudo fora bem planejado com antecedência. Duvido. Primeiro, isso não parece coisa de Drucker. Ele não falava assim de si mesmo nem se gabava do que já tinha feito ou viria a fazer. Além disso, o primeiro livro de Drucker, *The End of Economic Man*, já estava pronto, em 1937, mas ainda não fora publicado. Por tudo o que ele sabia, o livro poderia ter “bombado”. Às vezes, certos livros fazem sucesso repentino. Assim foi com alguns de meus livros, bem como com alguns dos livros de Drucker. Além disso, o primeiro livro de Drucker tinha pouco a ver com negócios ou gestão. E, claro, fosse como fosse, Drucker, naquela altura da vida, ainda

*image
not
available*

empurrado nessa direção. De acordo com Drucker, entre esses convivas havia pessoas do calibre de Sigmund Freud. Drucker escreveu que o pai se referia a Freud como “O homem mais importante da Europa”, e que o conheceu quando tinha 8 ou 9 anos de idade.¹⁹ As lembranças de Drucker sobre sua infância talvez não sejam perfeitas, mas isso não importa. O pré-adolescente que convive com adultos e até participa de suas conversas com regularidade desenvolve autoconfiança, oratória e fluência verbal, o que facilita o relacionamento no futuro com adultos de todas as origens. Essas habilidades reforçam, mais tarde, a autoconfiança, a capacidade de falar em público e, certamente, a arte de conversar com pessoas importantes e humildes, seja Freud ou um simplório. Se o indivíduo de quem ele se recordava era realmente Freud, esses encontros devem ter deixado forte impressão em Drucker.

Mas não fique pensando “tarde demais, tarde demais – eu sabia que meus pais fizeram algo errado na minha educação”, se você, quando criança, não teve a sorte de ter sido apresentado a Freud ou a qualquer outra celebridade. Não se preocupe com isso. Não sei sobre seus pais, mas os meus sempre murmuravam algo do tipo “crianças são para serem olhadas, não para serem ouvidas”, e eu nunca me atrevi a fazer um comentário ou uma pergunta em conversas de adultos. Acho que não fui apresentado a alguém como Freud, nem tive conversas sérias com adultos até a adolescência, ou talvez mais tarde. Drucker, porém, desfrutou dessa vantagem acidental.

Drucker perdeu oportunidades na faculdade, mas aprimorou-se com uma educação séria

Os pais de Drucker queriam que ele cursasse a faculdade, mas vivia-se o pós Primeira Guerra Mundial, e a Áustria estava no lado perdedor. Com dificuldade para encontrar trabalho em Viena, ele convenceu os pais a deixá-lo passar uma temporada em Hamburgo, Alemanha, onde foi admitido como aprendiz em uma empresa de comércio de algodão. Também matriculou-se numa escola noturna da Universidade de Hamburgo, e se formou em Direito.

Essa foi a sua primeira experiência com o que é hoje denominado “educação executiva”, que oferece cursos de pós-graduação, geralmente noturnos, a quem trabalha durante o dia. Tratava-se de inovação que, depois, ele considerou fundamental para o desenvolvimento de gestores, mais importante que o curso de graduação em si – este, na opinião dele, mais útil para as relações sociais. Ele também iniciou um regime de leituras

vorazes, devorando livros de ficção e não ficção sobre ampla variedade de assuntos. As consequências foram boa formação e conhecimentos gerais para sua futura carreira como consultor. Também despertou o interesse dele por história e por todas as lições que dela se extraem, as quais, de acordo com Drucker, poderiam e deveriam ser aplicadas ao presente e ao futuro.

Quando indagada sobre os livros de administração que Drucker costumava ler, sua viúva, Doris, respondeu: “Nenhum, mas ele os digitalizou”. De acordo com Doris, Drucker lia principalmente jornais e muitos livros de história. Os leitores dele podem ver os resultados em seus escritos, nos quais ele descreve, em cada página, acontecimentos históricos, em vários campos, não só para reforçar seus conceitos e conclusões, mas também, suspeita-se, para ajudar a compreendê-los. Ele sempre cultivou a capacidade de usar a história para ilustrar suas lições em sala de aula, e, embora nem sempre fosse 100% exato em suas lembranças, ele era, sem dúvida, 100% instigante. Quando se aproximava o fim de seu aprendizado na empresa de comércio de algodão, conseguiu encontrar pelo menos um emprego em tempo parcial como jornalista, provavelmente devido tanto às suas leituras quanto à sua formação jurídica.

Ao completar o aprendizado, foi aceito na Universidade de Frankfurt como aluno de doutorado, mas continuou trabalhando como jornalista. Na condição de seus alunos, uma vez lhe perguntamos em sala de aula por que ele escolhera o doutorado em direito internacional, uma vez que já nos havia dito que nunca pretendia seguir a carreira jurídica, pela qual pouco se interessava. “Porque era o doutorado mais fácil e mais rápido que eu podia conseguir”, respondeu sem hesitação. Drucker não recorria a eufemismos. Depois de concluir o doutorado, passou a se corresponder com um tio da Universidade de Colônia, na esperança de vir a exercer uma função de magistério lá. Contudo, antes de receber a resposta positiva, Hitler chegou ao poder na Alemanha, em 1933.

Hitler leva Drucker a abandonar tudo

Drucker partiu para a Inglaterra quase imediatamente. Embora fosse descendente de judeus, por parte de pai e mãe, ambas as famílias já se tinham convertido, o que o levava a ser criado como cristão. Isso era bastante comum na Áustria, desde meados da década de 1850, depois que os judeus foram emancipados. Como Drucker, por vezes, observava, muitos oficiais profissionais do Exército austríaco eram judeus, inclusive alguns de alto escalão. De fato, na década de 1860, o chefe de pessoal do Exército austríaco, general Alfred von Henikstein, era judeu batizado.^{[20](#)}

A decisão de Drucker de partir de pronto para a Inglaterra é importante tanto para analisar sua formação como consultor quanto para compreender sua capacidade de interpretar situações, tirar conclusões e agir sem hesitação. Grande parte, se não a maioria dos judeus étnicos na Alemanha – convertidos ou não para o cristianismo –, não fugiu da Alemanha Nazista com tanta rapidez. Drucker deixou o país antes da promulgação de qualquer lei antissemita e até antes da morte de Hindenburg, presidente da Alemanha, e da ascensão de Hitler ao protagonismo. Ele saiu na hora certa. Em breve, os emigrantes judeus enfrentariam muito mais do que os desafios de uma nova língua, de um novo emprego e de um país desconhecido. Sair ficava cada vez mais difícil, até tornar-se impossível. Drucker encarou a situação com realismo, avaliou as prováveis consequências – e, usando uma técnica que desenvolvera e que explicarei mais adiante, por ser muito útil para consultores, tomou a difícil decisão e logo partiu para o exílio, no intuito de ficar o mais longe possível de Hitler, o mais cedo possível. Ele não se arriscou, reconhecendo que, como Hitler era austríaco, a Áustria não era nem mesmo uma possibilidade.

Atividades de Drucker na Inglaterra e seu primeiro livro

Drucker não teve vida fácil na Inglaterra, como estrangeiro, sobretudo como alemão, durante a Grande Depressão. Os sonhos dele de ser professor da Universidade de Colônia, na verdade, de ser professor em qualquer lugar, logo se esvaíram, pelo menos durante algum tempo. O inglês dele não era perfeito. Não podia exercer a advocacia, mas conseguiu emprego numa seguradora, não se sabe em que função. Anos depois, disse que trabalhara como economista sênior de um banco privado. Não é difícil supor que, em qualquer dos casos, ambas as atividades exigiam qualificações muito inferiores às de seu doutorado e muito aquém das competências que, conforme já demonstrara, ele já dominava na Alemanha ou na Áustria. E ele ainda não era Peter Drucker, o teórico da administração de fama mundial, muito menos o ecologista social, o que, por fim, viria a ser a sua profissão. Não passava de um estrangeiro de 24 anos que quase não tinha experiência de trabalho e falava com um sotaque vienense pesado, do qual, a propósito, nunca se livrou de todo.

No entanto, Drucker tinha sido jornalista, e sabia que, se escrevia bem o suficiente para ser publicado em alemão, também seria capaz de, um dia, dominar o inglês, para ser publicado em inglês. Por que não? Outros conseguiram. Esse é o tipo de pergunta a ser feita a si mesmo, de tempos em tempos. Ele sabia que, “se persistisse, conseguiria”. De mais a mais, também fez um balanço do que lhe restara. Além de ter boa educação,

conhecera o fascismo em primeira mão. Nessas condições, passou os quatro anos seguintes explorando todos os seus recursos e dedicando-se laboriosamente ao aprendizado das nuances da língua inglesa, ao mesmo tempo em que escrevia o seu primeiro livro sobre as origens do totalitarismo e analisava os males do Estado totalitário, com insights propiciados por suas experiências em primeira mão. Da mesma maneira como detectara a iminência da guerra, em 1937, com base nas ações de Hitler, mais uma vez decidiu ficar o mais longe possível da tempestade que avançava célere. Ele e Doris Schmitz, que também emigrara para a Inglaterra fugindo de Hitler, fizeram as malas e partiram para os Estados Unidos. O casal se conhecera na Universidade de Frankfurt, também ela filha de judeus não praticantes, e contraiu matrimônio na Inglaterra, embora a mãe de Doris tivesse depreciado o pretendente, o futuro “pai da administração moderna”, como “aquele austríaco bonachão, Peter Drucker”.

O livro de Drucker foi publicado quase dois anos depois, às vésperas da guerra, já que ingleses e americanos procuravam respostas quanto à possibilidade de alguma conciliação com Hitler, para evitar a guerra. Quem leu o livro de Drucker, inclusive Winston Churchill, o recomendava de bom grado. Por puro acaso, Churchill pouco depois se tornou primeiro-ministro, mas aposto que Churchill não comprou o livro no aeroporto. Alguém, talvez o editor, ou o próprio Drucker, enviou para Churchill o manuscrito, que ele endossou satisfeito. Na época, pouco mais de 20 anos depois do final da Primeira Guerra Mundial, muita gente estava cansada de guerra e queria “paz para o nosso tempo” (“Peace for our time”, palavras de Neville Chamberlain, primeiro-ministro britânico). Hitler prometeu que a anexação e destruição da Tchecoslováquia seria a sua última demanda territorial na Europa. Muita gente altamente qualificada convenceu-se de que tudo o que Hitler queria era justiça para os alemães e discordava frontalmente de Churchill e de seus alertas de que a Inglaterra precisava reagir e se preparar para a guerra. Drucker não tinha esses antolhos e advertiu no mesmo sentido. Daí a acolhida calorosa de Churchill a Drucker e ao livro.

A publicação desse best-seller, entretanto, não rendeu para Drucker um emprego como professor de pós-graduação, em uma escola de prestígio nos Estados Unidos, onde ele residia quando o livro foi publicado. O melhor que Drucker conseguiu naquele tempo foi lecionar em cursos de graduação ou bacharelado, em duas escolas para meninas: primeiro em tempo parcial, como professor de economia na Sarah Lawrence College, em Nova York, e depois em tempo integral, como professor de filosofia, na Bennington College, Vermont, também em curso de graduação. Drucker continuou a

*image
not
available*

como cientista e ecologista social, ele pertencia a uma categoria especial de pessoas dispostas a pôr os interesses dos alunos, da profissão, dos clientes e da sociedade bem à frente de seus interesses próprios. Os US\$ 20.000 que cobrava por um discurso de abertura com a duração de uma hora eram doados à sua fundação.

Uma prova final da influência de Bower. Drucker tinha 94 anos de idade e ainda estava no auge da fama, menos de dois anos antes de seu falecimento. Conhecia os autores de negócios que mais vendiam em todo o mundo: Tom Peters, Jim Collins, Charles Handy, Phil Kotler, Rosabeth Moss Kanter, Theodore Levitt, e a lista continua. Seu amigo próximo e também autor de best-sellers, Warren Bennis, foi professor na Universidade do Sul da Califórnia, a apenas alguns quilômetros da casa de Drucker, em Claremont.

Esses autores tinham escrito numerosos livros, não raro vários best-sellers, e todos tinham fama mundial. Qualquer um deles poderia ter aproveitado a chance e estaria ansioso para passar algum tempo com Drucker e escrever a biografia dele. E, como a idade avançada já afetava os seus escritos, Drucker passou a trabalhar com um colaborador e coautor em vários de seus livros, Joe Maciariello, colega de magistério na Claremont Graduate College.

No entanto, embora muitos autores estivessem disponíveis, Drucker escolheu alguém relativamente inexperiente e desconhecido para escrever a sua biografia: Elizabeth Haas Edersheim, que havia escrito um único livro, a biografia de Marvin Bower, da McKinsey. Drucker iniciou o contato e Edersheim passou a visitar Drucker com certa frequência, para fazer pesquisas sobre o livro. Ela, contudo, viajava bem mais que apenas alguns quarteirões ou alguns quilômetros para as entrevistas de trabalho, que se prolongaram por cerca de 16 meses. Voava de Nova York até a Califórnia. Do esforço resultou *A essência de Peter Drucker: uma visão para o futuro* (Elsevier, 2007, tradução de Afonso Celso da Cunha Serra), publicado após a morte de Drucker. Mais que uma biografia, o livro descreve como Drucker via o desenvolvimento passado e as perspectivas futuras da administração no final de sua longa carreira.

A origem de tudo remonta à época em que Drucker serviu como consultor de gestão militar, ao lado de Bower, durante a Segunda Guerra Mundial. Sem dúvida, ao menos algumas das ideias de Drucker sobre a prática de consultoria são produtos da influência de Bower.

A grande chance de Drucker

Nesse meio-tempo, Drucker escreveu outro livro, *The Future of Industrial Man*, publicado nos Estados Unidos, em 1942. Este e outros livros lhe renderam a atenção de Donaldson Brown, executivo sênior de uma das empresas mais conhecidas nos Estados Unidos, a General Motors (GM). De acordo com a história, Brown interessou-se por Drucker em virtude do interesse comum de ambos por autoridade. Por força da influência de Brown, ao que tudo indica, Drucker foi contratado para, houve quem assim a denominasse, “uma auditoria de dois anos” na GM, em 1943. Daí resultou o livro, *Concept of the Corporation*, publicado em 1946, que alcançou grande popularidade e logo se incluiu entre os mais vendidos sobre negócios. Em muitos outros casos, quando acadêmicos escrevem um best-seller, logo jorram em profusão convites para palestras, contratos editoriais, convites para o magistério e, evidentemente, pedidos de consultoria. Como a tentação é grande, pois escrever livros e artigos, proferir palestras e dirigir seminários são atividades muito gratificantes e compensadoras, não é incomum que o professor universitário desista do magistério e das pesquisas para se dedicar em tempo integral a essas produções menos rotineiras. Como disse Drucker, até Albert Einstein, talvez o maior físico teórico, desistiu de tudo para tornar-se “celebridade profissional”. Drucker, porém, não agiu assim. Em vez disso, aproveitou a fama incipiente para garantir uma posição como professor de gestão na Universidade de Nova York, mas continuou a escrever, a palestrar e, claro, a prestar consultoria.

O livro *Concept of the Corporation* não foi concebido com o objetivo de falar de tudo o que estava errado em grandes empresas ou na GM, em especial. Pelo contrário, Drucker considerou as práticas da GM dignas de serem imitadas por outras empresas. Ele, no entanto, publicou suas ideias como sugestões para melhorar ainda mais a GM, recomendando práticas então consideradas heterodoxas e avançadas, como a descentralização. Isso o deixou em apuros com Alfred P. Sloan, o lendário CEO da GM, que, como já foi explicado no Capítulo 2, ficou tão aborrecido com as recomendações de Drucker, que foi à forra, ignorando o livro e agindo como se ele não existisse. Seria Sloan demasiado sensível ou seria Drucker sobremodo agressivo? Quem sabe? O que sabemos é que Drucker poderia ter seguido o conselho de seu mentor, Marvin Bower, desistindo de escrever o livro ou pelo menos nele não se referido às atividades de um cliente. Talvez Drucker não tivesse entrado nessa enrascada.

-
- [18](#) WHAT IS THE ORIGIN OF THE WORD “SERENDIPITY”? In: Oxford Dictionaries. Disponível em: <<http://blog.oxforddictionaries.com/2012/03/what-is-the-origin-of-serendipity/>>. Acesso em: 20 mar. 2015.
- [19](#) DRUCKER, Peter F. *Adventures of a Bystander*. Nova York: Harper Collins, [1978, 1979] 1991. p. 84.
- [20](#) ALFRED VON HENIKSTEIN. In: Wikipedia. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred_von_Henikstein>. Acesso em: 23 nov. 2015.
- [21](#) HISTORY OF OUR FIRM, McKinsey & Company. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/about_us/who_we_are/history_of_our_firm>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- [22](#) MCKINSEY & COMPANY. In: Wikipedia. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_%26_Company>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- [23](#) MARVIN BOWER. In: Wikipedia. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Marvin_Bower>. Acesso em: 19 mar. 2015.

COMO DRUCKER
ESTABELECEU-SE COMO
CONSULTOR DE PRIMEIRA LINHA

4

ACHO QUE NINGUÉM TEM DÚVIDA de que Drucker desenvolveu uma prática de consultoria extremamente inusitada, mas de primeira linha. Seus serviços de consultoria eram procurados e ele recebia pedidos quase todas as semanas, sem propaganda. Rejeitava com frequência negócios potenciais, porque não considerava, no caso, seus serviços realmente necessários, ou porque, na opinião dele, outro profissional faria melhor trabalho, ou porque estava muito ocupado na época para aceitar a incumbência. Acredito que ele nunca tenha estado em situação de penúria a ponto de não poder rejeitar trabalho nem que se sentisse obrigado a aceitar um compromisso para aumentar a receita. A importância de compreender as realizações de Drucker no desenvolvimento de sua prática de consultoria não é apenas de interesse geral. O exemplo dele pode ajudar os profissionais da área a aplicar as ideias de Drucker aos próprios métodos de consultoria, a usar serviços de consultores ou a aproveitar os conselhos de Drucker na direção de organizações e na execução de tarefas. Para entender como Drucker foi capaz de criar valor e de produzir resultados significativos para os clientes, primeiro precisamos analisar como e por que os consultores se tornam consultores.

Por que consultores se tornam consultores?

O general William Tecumseh Sherman, que sucedeu Ulysses Grant como comandante da região ocidental durante a Guerra Civil americana, uma vez disse: “Ouvi falar de homens sobremodo dotados das características necessárias para ser um general, mas nunca encontrei um deles”. A afirmação também se aplica a consultores de gestão e às suas razões para entrarem na profissão. Alguns anos atrás, o reitor de uma grande escola de negócios relatou que uma pesquisa recente revelara que a maioria dos seus alunos queria ser consultores de gestão.

Há sem dúvida certo glamour em ser consultor. Além disso, como negócio, a consultoria independente é considerada uma das formas mais