

Peter Drucker e o ensino da Gestão

por José Paulo Esperança

A definição de qualquer disciplina é uma questão que os professores gostam de colocar para testar os conhecimentos e a articulação dos seus alunos e para a qual têm uma resposta algo evasiva quando interrogados por não especialistas. O interlocutor mais desconcertante é o próprio filho menor quando pergunta ao pai o que é que ele faz, como milhares de professores de Gestão terão experimentado. Peter Drucker propõe uma resposta desconcertantemente simples e inspiradora, baseada no seu interesse pela arte e pela música: «Gestão é o órgão das instituições... o órgão que converte uma multidão numa organização e os esforços humanos em desempenho» («Trusting the Teacher in the Grey-Flannel Suit», *The Economist*, 19 Nov. 2005, p. 71).

A experiência de Drucker com organizações complexas começou cedo. Logo após a conclusão do seu Doutoramento em Direito Internacional, pela Universidade de Frankfurt, com apenas 22 anos, trabalhou na banca, consultoria, imprensa e no ensino de Direito. Quando as condições na sua Alemanha natal se tornaram demasiado hostis para um jovem, colocou o seu talento ao serviço do mundo anglo-saxónico acabando por ensinar Ciência Política, Economia e Filosofia nos EUA. Os seus primeiros livros sobre *O Fim do Homem Económico* e *O Homem Industrial* tiveram um vasto impacto, mas foram considerados pouco rigorosos pelos economistas contemporâneos devido à diversidade de referências incorporadas nestes trabalhos.

O maior contributo para a consolidação da Gestão, e a confirmação do seu papel na afirmação da grande estrutura empresarial, surge em *O Conceito da Empresa*, um trabalho pioneiro sobre a maior empresa da época – a General Motors. Dois conceitos fundamentais em Drucker – a descentralização e a gestão por objectivos –, nasceram do seu estudo aprofundado da grande empresa. Um terceiro conceito – a emergência do ‘trabalhador do conhecimento’ – foi apresentado por Drucker muito antes de o tema estar na moda. Ele foi, de forma consistente, um crítico da linha de montagem como modelo predominante, defendendo a au-

tonomia e a responsabilização, o *empowering* dos trabalhadores. A natureza pioneira desta perspectiva de Drucker é revelada pelo facto de ter sido proposta numa época em que a ‘organização científica do trabalho’ de Frederick Taylor era ainda considerada um factor decisivo de eficiência e competitividade.

Para Drucker, a insistência nas oportunidades de promoção é inadequada, dado que só pode ser oferecida a uma minoria dos trabalhadores do conhecimento, pelo que é necessário buscar outros instrumentos de motivação.

A sua análise sobre o trabalhador do conhecimento é multifacetada e tem profundas implicações para o ensino da Estratégia, da Teoria Organizativa e dos Recursos Humanos. Uma das suas preocupações é a necessidade de evitar a saturação e a alienação de pessoas, muito qualificadas, que são susceptíveis de desenvolver uma actividade profissional durante períodos muito mais longos do que no passado. Numa sessão com gestores japoneses, Drucker chocou a audiência quando lhes perguntou: «como vão gerir as vossas empresas quando a idade de reforma for de 75 anos?». Para Drucker, a insistência nas oportunidades de promoção é inadequada, dado que só pode ser oferecida a uma minoria dos trabalhadores do conhecimento, pelo que é necessário buscar outros instrumentos de motivação.

Peter Drucker manteve-se sempre profundamente ligado ao ensino da Gestão, tendo mesmo procurado moldar uma escola – a Claremont Graduate University (CGU), localizada numa pequena cidade do interior da Califórnia – ao seu modelo de ensino universitário da Gestão, nas diversas disciplinas.

A Gestão não é uma ciência fechada

Em primeiro lugar, Drucker sempre rejeitou o conceito de que a Gestão é uma ciência fechada. Como Robert Klitgaard, presidente da CGU, observa numa mensagem proferida por ocasião do seu recente falecimento, Drucker via a Gestão como uma ‘arte liberal’, recebendo contributos da Economia,

mas também da História, Sociologia, Direito ou das Ciências.

No entanto, o fundador da Gestão assistiu às consequências do próprio sucesso da disciplina: crescimento, segmentação e rigidez. Muitas das sub-áreas da Gestão dificilmente dialogam entre si, pelo que são ainda mais relutantes a interagir com disciplinas mais afastadas. Alguns autores, revistas e escolas de investigação persistem em insistir nos méritos da integração e transversalidade, para logo serem criticados pelas correntes dominantes (*main stream*) de falta de rigor e potencial de generalização. Afinal, o mesmo género de crítica que muitos dos trabalhos de Drucker haviam obtido.

Drucker foi igualmente severo na sua avaliação da corrente dominante, e, ao censurar a esterilidade de alguma investigação no domínio da Gestão, terá mesmo cometido o exagero de considerar que «as grandes universidades americanas que privilegiam a investigação são fracassos prestes a tornar-se irrelevantes» (*The Economist*, p. 71).

A simplicidade das premissas do *homos economicus* também não lhe agradava. Assumir o domínio absoluto do objectivo de maximização do lucro, ou a transitividade das escolhas dos agentes económicos, pode facilitar a resolução das equações de elegantes modelos de equilíbrio, geral ou parcial, mas é pouco adequado à complexidade do mundo empresarial.

Aliás, a motivação económica pura não lhe parecia uma fonte de objectivos nem um guião de comportamentos satisfatório, pondo especial ênfase nos 'valores morais'. Os recentes escândalos, associados a fraudes contabilísticas e de transacção de acções com informação privilegiada – Enron, ImClone, Worldcom ou Parmalat –, confirmam plenamente que os gestores que abdicam de valores morais colocam em risco as empresas que dirigem, em representação dos seus proprietários, para além da sua própria liberdade e integridade moral.

Esta perspectiva é crucial para os professores das mais diversas disciplinas da Gestão, particularmente quando a tentação do refúgio, atrás do ensino de 'técnicas', torna os considerandos contextuais e morais aparentemente torneáveis. Os alunos de hoje são os futuros profissionais e o seu domínio de competências separado de valores pode mesmo amplificar o impacto de práticas ilegais ou simplesmente injustas ou imorais. Recorde-se que os escândalos mais gravosos como o da Enron foram cometidos por profes-

Assumir o domínio absoluto do objectivo de maximização do lucro, ou a transitividade das escolhas dos agentes económicos, pode facilitar a resolução das equações de elegantes modelos de equilíbrio, geral ou parcial, mas é pouco adequado à complexidade do mundo empresarial.

sionais com profundo conhecimento das normas em vigor.

Convictas da importância desta questão, muitas universidades optaram por introduzir uma disciplina obrigatória de Ética Empresarial. No entanto, esta medida corre o risco de reduzir a necessidade de as restantes componentes dos *currícula* da Gestão preservarem uma avaliação ética dos seus conteúdos.

O pragmatismo no ensino

Outra dimensão da filosofia de Drucker, com forte impacto normativo para o ensino da Gestão, é o pragmatismo e a relevância dos conteúdos. Kees de Kluyver, *Dean* da CGU, conta o episódio em que Drucker explica à sua turma que «vai limitar-se a apresentar ideias que possam ser postas em prática e ter impacto já no dia seguinte». Esta é uma perspectiva cada vez mais difícil de garantir, à medida que o fosso entre o académico profissional e a empresa real tende a crescer. Num contexto em que o papel dos executivos com actividade de ensino em tempo parcial se reduz, é necessário fazer um esforço para encontrar novas formas de contacto entre a academia e a empresa. A consultoria e os estudos económicos são uma janela fundamental entre a 'torre de marfim' e as empresas. Não só reforça a capacidade de transmissão de conhecimentos relevantes e com impacto, como inspira a investigação mais susceptível de melhorar a Gestão e permitir o crescimento económico.

De resto, esta necessidade de ligação ao mundo exterior da universidade encontra um perfeito paralelo no mundo empresarial. Em *Gerindo Para o Futuro*, Drucker citou o caso de Alfred P. Sloan, o Presidente da General Motors, que frequentemente desaparecia de Detroit, durante vários dias, para visitar retalhistas e clientes, após o que regressava à sede numa actividade frenética de mudança de políticas que correspondessem às tendências de mercado entretanto detectadas. Pode a Universidade dar-se ao luxo de ser mais imobilista? ■

José Paulo Esperança

jose.esperanca@iscte.pt

Doutor em Economia Industrial (Instituto Universitário Europeu, Itália). Professor Associado com Agregação do ISCTE, Portugal. PhD in Industrial Economy (European University Institute, Italy). Associated Professor of ISCTE, Portugal.