

ÍNDICE

	<i>Nota do Editor</i>	9
	<i>Prefácio: O Futuro Está a ser Moldado Hoje</i>	11
	<i>Entrevista: À Conversa com uma Mente Abrangente</i>	13
	Parte I Economia	
	CAPÍTULO UM A Economia Mundial Mudada	29
	CAPÍTULO DOIS A Máquina Empresarial Americana de Fazer Empregos	51
	CAPÍTULO TRÊS Os Motivos pelos quais a OPEP estava Destinada a Falhar	55
	CAPÍTULO QUATRO As Multinacionais em Mutação	59
	CAPÍTULO CINCO Gestão da Exposição da Moeda	63
	CAPÍTULO SEIS Mercados de Exportação e Políticas Domésticas	67
	CAPÍTULO SETE As Ambições da Alta Tecnologia na Europa	71
	CAPÍTULO OITO O que Podemos Aprender com os Alemães	75
	CAPÍTULO NOVE Sobre a Entrada no Mercado Japonês	79
	CAPÍTULO DEZ O Comércio com o Japão: Como Funciona	83
	CAPÍTULO ONZE Os Perigos do Comércio Contencioso	87
	CAPÍTULO DOZE Profetas Modernos: Schumpeter ou Keynes?	93
	Parte II Pessoas	
	CAPÍTULO TREZE Escolher Pessoas: As Regras Básicas	105
	CAPÍTULO CATORZE Medir a Produtividade dos Trabalhadores Administrativos	113
	CAPÍTULO QUINZE Terá Chegado o Crepúsculo dos Supervisores de Primeira Linha?	117

CAPÍTULO DEZASSEIS	Executivos Remunerados em Excesso: O Efeito da Ganância	121
CAPÍTULO DEZASSETE	Executivos de Idade Avançada: Manter as Empresas Jovens	127
CAPÍTULO DEZOITO	Pagar as Escolas Profissionais	131
CAPÍTULO DEZANOVE	Os Empregos e as Pessoas: A Crescente Incompatibilidade	135
CAPÍTULO VINTE	Educação de Qualidade: A Nova Área de Crescimento	141
 Parte III		
	Gestão	
CAPÍTULO VINTE E UM	A Gestão: Os Problemas do Sucesso	147
CAPÍTULO VINTE E DOIS	Assumir o Controlo do Pessoal de Serviços	167
CAPÍTULO VINTE E TRÊS	Adelgaçar a Cintura da Administração	171
CAPÍTULO VINTE E QUATRO	As Organizações Baseadas na Informação	175
CAPÍTULO VINTE E CINCO	Estarão os Sindicatos a Tornar-se Irrelevantes?	179
CAPÍTULO VINTE E SEIS	Flexibilidade dos Sindicatos: Uma Necessidade Atual	183
CAPÍTULO VINTE E SETE	A Gestão Enquanto Arte Liberal	189
 Parte IV		
	Organizações	
CAPÍTULO VINTE E OITO	As Aquisições Hostis e os seus Descontentes	197
CAPÍTULO VINTE E NOVE	As Cinco Regras das Aquisições Bem-Sucedidas	217
CAPÍTULO TRINTA	As Organizações Inovadoras	221
CAPÍTULO TRINTA E UM	As Empresas que Não Crescem	225
CAPÍTULO TRINTA E DOIS	Porque é que a Automatização Compensa	229
CAPÍTULO TRINTA E TRÊS	Watson da IBM: Visão para o Futuro	233
CAPÍTULO TRINTA E QUATRO	A Lição do Desmembramento da Bell	243
CAPÍTULO TRINTA E CINCO	Necessidades Sociais e Oportunidades de Negócio	267
	<i>Posfácio: Inovação Social — A Nova Dimensão da Gestão</i>	283
	<i>Agradecimentos</i>	295

NOTA DO EDITOR

Este livro é um dos vários volumes da Biblioteca de Peter Drucker publicados pela Harvard Business Review Press.

Os ensaios aqui contidos foram escritos entre 1982 e 1986. Quando Peter Drucker os reuniu em 1986, resistiu, como explicou num subsequente volume de ensaios, «à tentação de reescrever», argumentando que era «justo deixar que o leitor decidisse se as opiniões, os preconceitos e as previsões do autor tinham resistido ao teste do tempo».

Cerca de cinquenta anos depois, os leitores poderão achar que a linguagem de Drucker é, por vezes, datada ou inapropriada, e que alguns dos seus argumentos são controversos ou absolutamente desviados. Mas, como editores, também optámos por resistir à tentação de adulterar os textos originais, pois não tínhamos a certeza de sermos sempre capazes de distinguir entre a atualização e a censura. Além disso, achamos que um dos muitos encantos destes ensaios para os leitores contemporâneos, que valorizam a vantagem de uma perspetiva completa que se estenda a todo o período durante o qual Drucker fez previsões, é poderem julgar agora como se conserva admiravelmente presciente e aplicável uma tão grande parte do seu pensamento.

O Futuro Está a ser Moldado Hoje

Os 37 capítulos deste volume — uma entrevista, um posfácio e 35 ensaios e artigos — cobrem uma vasta gama de temas. No entanto, foram planeados desde o início para serem publicados eventualmente num volume e enquanto variações sobre um tema unificador: os desafios de amanhã que os executivos enfrentam hoje. Se existe um único postulado subjacente a estas peças, é que o futuro está a ser traçado por pessoas totalmente anónimas, um CEO aqui, um diretor de marketing ali, um diretor de formação ou auditor ali a fazer trabalhos mundanos: constituir uma equipa de gestão; desenvolver uma nova estratégia de preços; alterar um programa de formação de modo a adequar pessoas com diferentes formações às novas tecnologias ou elaborar uma nova análise de custos para descobrir se compensa automatizar a linha de soldagem.

Esta é, afinal de contas, a lição deste século. Foi um século de catástrofes e cataclismos sem precedentes: duas guerras mundiais, um Estaline, um Hitler, um Mao e dezenas de vilões menores, mas não menos assassinos. De facto, em todas as décadas, fizemos tanta «história» quanto a que normalmente se encontra num só século, e pouca foi benigna. No entanto, a maior parte deste mundo, e especialmente do mundo desenvolvido, conseguiu, de alguma forma, não só recuperar das catástrofes uma vez após outra, mas também recuperar a direção e a dinâmica — económica, social e até política. O principal motivo foi as pessoas comuns, pessoas que gerem os assuntos quotidianos das empresas e instituições habituais, assumirem as suas responsabilidades e continuarem a trabalhar para o futuro, enquanto o mundo à sua volta se desmoronava. É assim que o futuro está a ser moldado hoje.

E que tipo de futuro será, portanto, depende muito do conhecimento, discernimento, visão e competência dos decisores de hoje e especialmente dos decisores das nossas instituições, ou seja, dos executivos. No entanto, estes executivos são pessoas ocupadas. Cada um deles já se encontra plenamente ocupado com

a sua crise diária — e, de facto, a crise diária é o único acontecimento absolutamente previsível no dia de trabalho do executivo. Capacitar estas pessoas ocupadas a ver e entender as implicações e impactos a longo prazo das suas ações e decisões imediatas, diárias e urgentes é, assim, o propósito de cada uma das peças deste volume.

Há um segundo tema que percorre estes 37 diversos artigos e ensaios: a mudança é uma oportunidade. Cada uma das peças deste volume debruça-se sobre mudanças. Algumas são profundas e importantes, como o impacto da informação nas organizações, o significado do impulso empresarial dos EUA na última década, ou os problemas criados pelo sucesso da gestão. Outras mudanças são talvez efémeras e transitórias — embora, por esse motivo, não menos importantes —, por exemplo, o desfasamento entre os empregos tradicionais e as expectativas e qualificações de uma força de trabalho nova, jovem e instruída. Cada uma destas mudanças pode ser vista como uma ameaça e é, de facto, vista como tal por um bom número de executivos. Cada uma delas precisa de ser encarada e explorada como uma oportunidade — para fazer algo diferente, para fazer algo novo, e, sobretudo, para fazer algo melhor, algo mais produtivo, algo mais rentável. Este volume procura, portanto, não só fornecer conhecimento, perspicácia, visão e competência; procura criar visão.

Peter F. Drucker
Claremont, Califórnia
Verão de 1986