

## ÍNDICE

	<i>Nota do editor</i>	11
	<i>Introdução: uma sociedade de organizações</i>	13
PARTE I	O PLANO DO EXECUTIVO	
CAPÍTULO UM	Preparar a empresa para a inflação	19
CAPÍTULO DOIS	Uma tabela de desempenho para a gestão	23
CAPÍTULO TRÊS	Ajudar as pequenas empresas a lidar com o crescimento	29
CAPÍTULO QUATRO	Serão os salários dos executivos excessivos?	35
CAPÍTULO CINCO	Sobre a reforma obrigatória dos executivos	41
CAPÍTULO SEIS	Os verdadeiros deveres de um diretor	45
CAPÍTULO SETE	A explosão da informação	49
CAPÍTULO OITO	Aprender com a gestão externa	53
PARTE II	DESEMPENHO EMPRESARIAL	
CAPÍTULO NOVE	A ilusão dos lucros	59
CAPÍTULO DEZ	Consequências de uma década de crescimento especulativo	65
CAPÍTULO ONZE	Gerir a produtividade do capital	71
CAPÍTULO DOZE	Seis mitos económicos persistentes	77
CAPÍTULO TREZE	Aferir o desempenho empresarial	81

CAPÍTULO CATORZE	Porque os consumidores não apresentam o comportamento devido	87
CAPÍTULO QUINZE	Bom crescimento e mau crescimento	91
CAPÍTULO DEZASSEIS	A «reindustrialização» dos EUA	95
CAPÍTULO DEZASSETE	O perigo de um rendimento do trabalho excessivo	99
PARTE III	O SECTOR SEM FINS LUCRATIVOS	
CAPÍTULO DEZOITO	Gerir as instituições sem fins lucrativos	105
CAPÍTULO DEZANOVE	Gerir o trabalhador do conhecimento	109
CAPÍTULO VINTE	Reorganização governamental significativa	115
CAPÍTULO VINTE E UM	O declínio da sindicalização	119
CAPÍTULO VINTE E DOIS	O futuro dos cuidados de saúde	123
CAPÍTULO VINTE E TRÊS	O professor e o protecionismo dos sindicatos	127
CAPÍTULO VINTE E QUATRO	As escolas em 1990	131
PARTE IV	PESSOAS NO MERCADO LABORAL	
CAPÍTULO VINTE E CINCO	Desmantelar o século XIX	137
CAPÍTULO VINTE E SEIS	Política de aposentação	143
CAPÍTULO VINTE E SETE	Relatório sobre a turma de 1968	147
CAPÍTULO VINTE E OITO	Números significativos de desemprego	151
CAPÍTULO VINTE E NOVE	Problemas do <i>baby boom</i>	155
CAPÍTULO TRINTA	Planear despedimentos	159
CAPÍTULO TRINTA E UM	O trabalho como direito de propriedade	165
PARTE V	O MUNDO EM MUDANÇA	
CAPÍTULO TRINTA E DOIS	A ascensão da produção partilhada	171
CAPÍTULO TRINTA E TRÊS	A reviravolta da política económica do Japão	175
CAPÍTULO TRINTA E QUATRO	A batalha sobre a codeterminação	181

CAPÍTULO TRINTA E CINCO	Um gigante japonês conturbado	185
CAPÍTULO TRINTA E SEIS	Índia e tecnologia apropriada	189
CAPÍTULO TRINTA E SETE	Rumo a uma nova forma de moeda?	193
CAPÍTULO TRINTA E OITO	Quão ocidentalizados são os japoneses?	199
CAPÍTULO TRINTA E NOVE	Necessário: um orçamento de investimento total	203
CAPÍTULO QUARENTA	Um retorno às escolhas difíceis	207
	<i>Uma nota final: a questão da «ética empresarial»</i>	211
	<i>Agradecimentos</i>	229

## 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 1975 e 1981. Quando Peter Drucker os reuniu para este volume, em 1981, resistiu, conforme explicou num anterior volume de ensaios, «à tentação de os 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 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.

## INTRODUÇÃO: UMA SOCIEDADE DE ORGANIZAÇÕES

A SOCIEDADE deste século transformou-se numa sociedade de organizações. Tarefas sociais que há apenas um século eram realizadas pela família, no lar, na loja ou na quinta — desde a oferta de bens e serviços à educação e cuidados de saúde a doentes e idosos — são cada vez mais realizadas em e através de grandes organizações. Essas organizações — sejam empresas, hospitais, escolas ou universidades — são projetadas para permitirem continuidade e administradas por gestores profissionais. Os executivos tornaram-se, assim, os grupos que lideram a nossa sociedade. Os grupos de liderança dos antigos nobres, sacerdotes, a verdadeira aristocracia fiduciária ou magnatas empresários desapareceram ou tornaram-se periféricos.

O primeiro trabalho do executivo é fazer a sua empresa funcionar. Os resultados estão sempre no exterior. Custos, só os há no interior. Mesmo a mais eficiente fábrica continua a ser um foco de custos até que um cliente distante pague os seus produtos. Desta forma, o executivo vive numa luta constante para impedir que o desempenho seja ultrapassado pelas preocupações do interior, isto é, pela burocracia. Já as empresas estão, pelo menos, sob o controlo dos mercados, o que obriga até a corporação mais poderosa a subordinar as suas preocupações internas aos resultados externos e ao desempenho. Mas nas instituições de serviço público, onde o teste do mercado é inexistente — e em muitos casos nem sequer pode ser simulado —, a ameaça de que a burocracia possa engolir o desempenho é constante.

Para a empresa num sistema de mercado, estamos a desenvolver gradualmente uma disciplina de empreendedorismo, ou seja, de desempenho. Mas até o presidente dos Estados Unidos trava uma batalha perdida para preservar a sua capacidade de proporcionar liderança política e de tomar decisões políticas face à necessidade de gerir uma máquina burocrática ingerível, de grande dimensão, complexa e egocêntrica.

A arte e a disciplina do empreendedorismo para permitir que as empresas desempenhem e produzam resultados serão, por conseguinte, uma

preocupação permanente. Esta preocupação envolverá tanto as instituições de serviço público como o sector empresarial.

O executivo, enquanto pessoa — enquanto indivíduo-chave na sociedade e enquanto membro da sua organização —, torna-se um tema de importância crescente. A gestão intermédia e outros profissionais liberais que trabalham como empresários em nome individual — como engenheiros, químicos, contabilistas, programadores de computadores, analistas clínicos e muitos outros — constituem o grupo de crescimento mais rápido na sociedade dos EUA e, na verdade, na sociedade de todos os países desenvolvidos. Carreiras em organizações — isto é, carreiras como gestores e outros profissionais liberais — são as principais oportunidades de carreira para pessoas qualificadas. Nove em cada dez jovens com um diploma universitário podem esperar atravessar toda a sua carreira profissional como gestores ou outras profissões em instituições.

Em geral, os teóricos sociais e os cientistas políticos ainda dividem o mundo em «chefias» e «mão-de-obra». Mas essa era a realidade do século XIX. A realidade de hoje consiste em pessoas que são «chefes», mas que também eles próprios têm chefes; que não são «capitalistas», mas que, coletivamente, através dos seus fundos de pensões e das suas poupanças, são donos da economia; as pessoas que se consideram «profissionais liberais», mas que também são «empregados» como os «profissionais liberais» tradicionalmente não deveriam ser.

Quem são? O que representam? Qual é a sua posição? Quais são os seus problemas, as suas oportunidades, as suas preocupações? Como podem tirar o melhor partido possível das organizações para alcançar os seus próprios fins na vida pessoal e no trabalho? E o que, por sua vez, devem eles às organizações que lhes permitem viver uma vida confortável, bem-remunerada, de classe média, garantindo-lhes o capital de que eles próprios necessitam e assumindo os riscos que não poderiam ou não ousariam assumir?

Existem, evidentemente, muitas outras preocupações de gestão e de chefia: o impacto das novas tecnologias, das relações laborais, da regulamentação governamental e da crescente integração económica mundial; a tributação e remuneração; a organização interna em rápida mudança; e a formação de gestores.

Existe uma curiosa ambivalência na nossa sociedade que revela uma face aparentemente hostil às empresas e às grandes organizações, mas que também favorece as escolas empresariais uma vez que se tornaram as instituições de ensino superior de crescimento mais rápido. Na verdade, o grau de mestre em Administração de Empresas tornou-se cada vez mais importante para subir na carreira, tanto nas instituições de serviço público como nas empresas.

Existe a mudança da estrutura etária da sociedade, que está a criar um clima de extrema concorrência entre os jovens adultos. E, cada vez mais, há o desejo de uma segunda carreira para o gestor e profissional de meia-idade — um problema para o indivíduo e um desafio para a organização que o emprega.

Apesar de toda a efusão da escrita de gestão nestes últimos 25 anos, o mundo da gestão ainda é pouco explorado. É um mundo de questões, mas também um mundo de pessoas. E está a sofrer uma rápida mudança neste momento.

Estes ensaios exploram uma grande variedade de tópicos. Lidam com as mudanças na força de trabalho, nos seus empregos, nas suas expectativas, nas relações de poder de uma «sociedade dos trabalhadores» e ainda com mudanças na tecnologia e na economia mundial. Discutem os problemas e desafios que as principais instituições, incluindo empresas, escolas, hospitais e agências governamentais enfrentam. Observam com novos olhos as tarefas e o trabalho dos executivos, o seu desempenho e a sua avaliação, e ainda a sua remuneração.

Por mais diversos que sejam os tópicos, todas as peças refletem sobre a mesma realidade: em todos os países desenvolvidos, o trabalho do dia-a-dia transformou-se numa «sociedade de organizações» e, portanto, dependente de executivos, ou seja, de pessoas — sejam designadas por gestores ou administradores — que são pagas para comandar organizações e para as fazer funcionar. Estes capítulos têm um tema comum: o mundo do executivo em mudança — mudanças rápidas dentro da organização; mudanças rápidas em relação às visões, aspirações e até características dos empregados, clientes e constituintes; e mudanças rápidas também fora da organização — do ponto de vista económico, tecnológico, social e político.

Dos 40 capítulos deste volume, 39 foram primeiro publicados na página de opinião do *Wall Street Journal*, um deles — o Capítulo 23, «O professor e o protecionismo dos sindicatos» — foi publicado pela primeira vez no *Chronicle of Higher Education*, e o último capítulo, «A questão da “ética empresarial”», foi originalmente escrito para o *The Public Interest* e lá publicado.

Este livro tem dois objetivos. Um deles é oferecer uma perspetiva — e um entendimento — sobre este mundo do executivo. O segundo é disponibilizar um «plano do executivo» útil. A organização moderna, como agora a conhecemos, tem apenas um século. Só após a II Guerra Mundial se tornou conceitualmente visível e objeto de estudo, ou seja, há menos de meio século. Este novo continente foi batizado e os seus contornos podem agora ser delineados. Tirando isso, ainda estamos numa fase bastante precoce da sua exploração. O meu segundo objetivo para este livro, enquanto plano do executivo, é estimular o pensamento e a ação e ser lido tendo em conta esta questão primordial: «Como posso eu, e nós na minha organização, usar esta ideia ou estas visões para ter um desempenho mais eficaz — para fazer um melhor trabalho e, acima de tudo, para dar as boas-vindas e acolher o novo e o diferente?»

Peter F. Drucker  
Claremont, Califórnia  
Dia de Ação de Graças, 1981