

Drucker, Peter F. *Toward the next economics and other essays*. New York, 1981. XI + 212 p.

Este livro de Peter Drucker é uma obra de coleta de 12 artigos publicados nos diferentes meios de comunicação escrita dos EUA: revistas, jornais, e até catálogos. Um artigo sobre o Japão foi tirado da *Harvard Business Review*, outro de um catálogo de pintura japonesa. O autor tem, visivelmente, todo mundo nos EUA à espera de um artigo seu. Serão realmente tão bons? Posso responder afirmativamente, como professor e como velho fã do insuperável mestre, apesar de ele, desta vez, propor que os professores sejam jogados ao ferro-velho lá pelos 40 anos de idade.

Talvez o primeiro capítulo, que deu o nome ao livro, seja o mais especializado e difícil para o leitor comum — "Toward the next economics" trata do desenvolvimento da economia dos mercantilistas, dos fisiocratas e dos economistas clássicos, com seus interesses em microeconomia, marxismo, até chegar a Keynes, e ao colapso da concepção de Keynes nos dias de hoje; indica o caminho para uma nova economia que tenta explicar a falha de Keynes ao explicar que a procura por parte do consumidor pode ser regulada pela taxa de juros e suprimento de dinheiro. O caminho seria o da otimização da produtividade. Para um não-economista o artigo é de difícil leitura, apesar de interessante.

O segundo capítulo é uma brincadeira deliciosa com os ecologistas: "Salvando a cruzada — ou o alto custo de nosso futuro ambiental". Drucker apresenta os dilemas que a cruzada ecológica apresenta:

- ambiente limpo ou desemprego
- cruzada dos ricos contra os pobres
- necessidades econômicas e políticas contra o ambiente de países subdesenvolvidos

— risco de dano ao ambiente e morte de crianças por desnutrição

As soluções apresentadas por Drucker são "o menor dos males, em cada hipótese". Portanto um capítulo interessante e bom, irônico e até sarcástico.

No terceiro capítulo, "Empresa e tecnologia", temos, na minha opinião, um dos pontos altos da obra, pois os mitos da perfeita previsão tecnológica são sucintamente destruídos por Drucker, e, de outro lado, ele mostra a inerente desconfiança que o empresário tem relativamente à tecnologia. Depois ele demonstra que a tecnologia é melhor administrada por não-tecnocratas. A melhor parte da discussão é sobre o intervalo entre a aplicação da ciência pura para produtos industriais. O autor se queixa de que os economistas, exceto Schumpeter e os historiadores, esquecem que existe o avanço da tecnologia. Finalmente, verifica que a expectativa de vida que temos hoje é em grande parte devida ao saneamento por meio de redes de esgotos e a mais nenhum outro meio tecnológico.

Outro capítulo excelente é o quarto, chamado "Multinacionais e países em desenvolvimento — mitos e realidade". O autor vai frontalmente contra os quatro mitos básicos — as suposições erradas, que são, na opinião dele:

1. Os países em desenvolvimento são importantes para as empresas multinacionais, uma fonte de vendas, receitas, lucros e crescimento.
2. Capital externo, dado pelos governos ou por empresas, fornece o capital para o desenvolvimento econômico.
3. O interesse nacional dos países em desenvolvimento é subordinado à exploração multinacional global, pois a multinacional integra e distribui recursos produtivos além de fronteiras nacionais.
4. A melhor maneira de organizar uma multinacional é o método do

século XIX, em que cada filial é possuída pela empresa central.

Drucker acredita que a multinacional de hoje será a transnacional de amanhã, e que ela vai permitir, pela exportação, o desenvolvimento dos países do Terceiro Mundo.

O quinto capítulo dá um pulo em direção a um assunto completamente diferente — ele trata da administração por objetivos — "Que resultado deve ser esperado" e demonstra que tal procedimento, na realidade, é antigo, pois tanto a DuPont quanto a General Motors da década de 20 já usaram, sob outro nome, a APO. De outro lado, a administração pública sempre trabalha por objetivos, com resultados mistos. Principalmente a dificuldade da "medida" é insuperável quando se quer achar o alcance do objetivo. Talvez a maior contribuição da APO seja fazer compreender a dificuldade, a complexidade e os riscos de decisões, de prioridades. O autor passa a discutir o consenso e a discussão inteligente.

O sexto capítulo é um panegírico à "administração científica" e ao trabalho duro, científico, de F. Taylor. No artigo "A redescoberta vindoura da administração científica", o autor diz que Taylor estava interessado no que hoje é chamado de "produtividade" (não havia essa palavra naquela época) e não em dinheiro (nem lucros, nem custo). A alta administração daquela época de quase todas as empresas considerava Taylor um perigoso subversivo. Ele sempre era a favor de pagar bem os operários. Na opinião de Drucker, teve Taylor o mesmo impacto que Marx no mundo moderno. Porque Taylor fez a previsão de que dentro de 100 anos o operário viveria tão bem quanto o dono da empresa, foi exposto ao ridículo. No entanto, nos países desenvolvidos, foi exatamente isso que aconteceu, com todos os benefícios da vida moderna estando ao alcance do operário, do carro até o barco (não grande, mas barco). Drucker quer que os princípios de Taylor possam ser aplicados ao trabalho mental.

No sétimo capítulo, "The bored board" (trocadilho), ou seja, "O conselho de administração entediado", o autor acredita que a empresa moderna necessita de um conselho que efetivamente controle a alta administração, e ajude nas decisões políticas da empresa, em lugar de fazer promoções rotineiras recomendadas a ele. Fala também dos conselhos não-funcionantes das universidades e faculdades, que se preocupam com a licença de uma professora de inglês para ter um filho, mas deixam o clamor dos estudantes e dos professores do lado de fora. O conselho é consultor, não toma decisões, mas deve ter atuação eficiente por uns 50 dias do ano, e não um ou dois dias. Assim, Drucker é a favor da limitação do número de conselhos a que uma pessoa pode pertencer.

No capítulo 8, o autor se aventura a brincar com a aposentadoria, tratando, ao mesmo tempo, do professor e do administrador; o professor que se aposenta tarde demais e o administrador cedo demais, porque há uma limitação fixa em idade. Essa limitação foi estabelecida quando a expectativa de vida era menor, e a pessoa na idade fixada estava morta ou alquebrada — o que hoje não é mais o caso, pois ela pode estar em pleno vigor, exceto quando é professor. (Este assunto é também tratado em outros livros de Drucker.) O autor não contribui, na opinião do resenhista, para a solução do problema de critérios. Mas seu exemplo japonês é novamente bem dado, ou seja, no Japão, após os 55 anos, o indivíduo é aposentado, perde a estabilidade, mas continua, não como executivo, mas como consultor.

O capítulo 9, "Ciência e indústria — o desafio de uma interdependência antagonística", estuda em profundidade a "moda" da pesquisa e da ciência na indústria e também no governo. Drucker é da opinião de que o sistema de impostos dos EUA penaliza a pesquisa pura — básica para o progresso industrial — e em seguida também penaliza a passagem da pesquisa para o produto. Pela combinação do imposto de renda das empresas e do imposto sobre lucro-capital, o sistema é a favor de lucros imediatos, de prazo

curto — e torna o risco de investimento a longo prazo proibitivo. Diria eu: "Sim, e no Brasil temos exatamente o mesmo." Assim, em lugar de pesquisa, temos a conglomeração financeira. Além disso, nos EUA existe a lei antitruste, que não incentiva o crescimento da empresa a não ser pela formação de conglomerados. Além disso, nas escolas, o ph.D é para ensinar, não para avançar a ciência primordialmente. A ciência fica portanto subordinada ao ensino, e este, junto com a ciência, pode facilmente ser burocratizado por um Estado totalitário. Não é um quadro bonito o pintado por Drucker neste capítulo.

O capítulo 10 chama-se "Como garantir o não-desempenho" e se refere primordialmente à empresa pública ou ao Estado, e enumera os pecados mortais do administrador público:

1. Tenha um objetivo elevado em lugar de uma meta alcançável; por exemplo, "o melhor da medicina para todos" em lugar de "qualquer um será atendido dentro de três minutos ao chegar no hospital".
2. Faça diversas coisas ao mesmo tempo — falta de prioridade.
3. Acredite que superdimensionamento é ótimo.
4. Não experimente — seja dogmático.
5. Não aprenda pela experiência.
6. Não saia do programa enquanto for possível — e Drucker cita a guerra do Vietnã.

Os capítulos 11 e 12 são respectivamente dedicados ao sucesso do Japão e o "Aspecto do Japão pela arte japonesa". Trata-se de um estudo histórico da administração japonesa, excelente, de alto nível, e cheio de ensinamentos, principalmente sobre como achar um denominador comum para uma negociação de "ganha-ganha", mesmo que não maximize o lucro de ambos os lados.

Assim, resumidamente, Drucker deu à publicação 12 ensaios de profundidade variável, mas todos altamente legíveis, interessantes e cheios de ensinamentos para o administra-

dor. Um trabalho recomendado com entusiasmo — pois pode ser lido num domingo chuvoso em lugar de um jornal deprimente.

Kurt Ernst Weil

Professor titular no
Departamento de Administração
da Produção e Operações
Industriais da EAESP/FGV
e decano da Congregação.