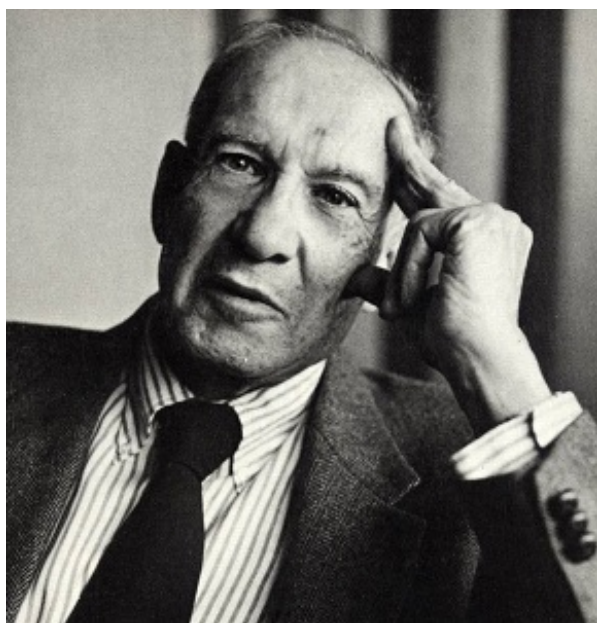


“Sr. Watson, preciso do senhor, venha”. Essa poderia ter sido uma frase qualquer se não tivesse sido dita por Graham Bell, em 1876, por meio de um aparelho ainda desconhecido, mas que hoje chamamos de telefone.



De lá para cá o telefone passou por diversas transformações. Outras descobertas foram feitas e hoje transformou-se nesse aparelho que não desgrudamos: o celular. O processo de evolução acontece com boas descobertas, inclusive as feitas no âmbito gerencial. Quer ver?

Hoje discutimos muito – e com toda a razão – sobre a importância de temas como **orçamento descentralizado** e da **gestão colaborativa**. Mas para que isso acontecesse foi preciso que alguém, lá atrás, começasse a falar sobre **gestão descentralizada**.

Esse alguém tem nome e você deve ter ouvido falar sobre ele: **Peter Drucker, o Pai da Administração Moderna**. Um homem que enxergava alguns anos para a frente, seus ensinamentos deixaram um legado de muito respeito e ainda merecem atenção.

Quem é da área de controladoria sabe que cada setor de uma empresa influencia no fluxo de caixa. Por isso, nada mais justo do que conhecer um pouco mais do homem que deu luz ao pensamento de que **uma organização tem que ser vista como um conjunto de suas áreas**.

O que você vai encontrar neste artigo:

[Quem foi Peter Drucker?](#)

[Ensinamentos de Peter Drucker para a Administração](#)

[Peter Drucker e a Administração por Objetivos \(APO\)](#)

[Livros de Peter Drucker](#)

[Peter Drucker e o Gestor Eficaz](#)

10 Frases de Peter Drucker

Concluindo

Quem foi Peter Drucker?

Peter Drucker deixou um legado para a Administração. A frase, por si só, já deixa a entender que estamos falando de alguém muito importante. E realmente estamos, pois Peter Drucker é considerado o **pai da Administração Moderna**.

Nascido em Viena, na Áustria, em 1909, Drucker viveu em um ambiente estimulador. Seus pais, considerados cultos e influentes, costumavam reunir em sua casa pessoas importantes do ciclo político e econômico da época. Os motivos dos encontros eram debater assuntos variados - desde política até música - e assim Peter Drucker foi crescendo e aprendendo.

Talvez por viver em uma atmosfera que estimulasse a troca de ideias e conhecimentos, ele conseguiu aprender e aprimorar o **poder da observação**, formulando **ideias simples mas que desencadearam resultados surpreendentes**.

Formado em Frankfurt, na Alemanha, em 1932 conquistou o título de PhD em Direito Internacional. Três anos depois, após ter tido dois de seus ensaios queimados pelos nazistas, decidiu mudar-se para Londres, na Inglaterra. Lá, Peter Drucker trabalhou como **economista e jornalista**. Em 1937 foi para os Estados Unidos para atuar como correspondente para alguns jornais britânicos, dentre eles o **The Financial Times**. No país norte-americano iniciou sua carreira como **professor de economia**.

Nos anos 40 Drucker conheceu a **General Motors**. A experiência foi tão positiva que resultou na publicação do livro *Concept of the Corporation*, em 1946. Continuando sua carreira de professor, na década de 40 começou a lecionar filosofia e política.

Em 1950, na Universidade de Nova York, Drucker dava início a uma longa carreira que durou 21 anos: a de **professor de gerenciamento**. Foi também no mesmo período que iniciou seu **trabalho de consultoria**, atendendo empresas como IBM, Sears, Roebuck e outras.

A carreira de Drucker continuou em ascensão e aos 93 anos ele deu sua última aula. Drucker faleceu em 2005, aos 96 anos, na cidade de Claremont, EUA.

Ensinaamentos de Peter Drucker para a

Administração

Por ser considerado o pai da Administração Moderna já entendemos que Peter Drucker tem uma enorme importância para a área. Ele entendia a **administração como uma ciência que trata de pessoas nas organizações** e deixou diversas contribuições. Dentre elas está a **natureza do gerenciamento**. Para Peter Drucker, o objetivo básico do gerenciamento é inovar, sendo que inovação envolve:

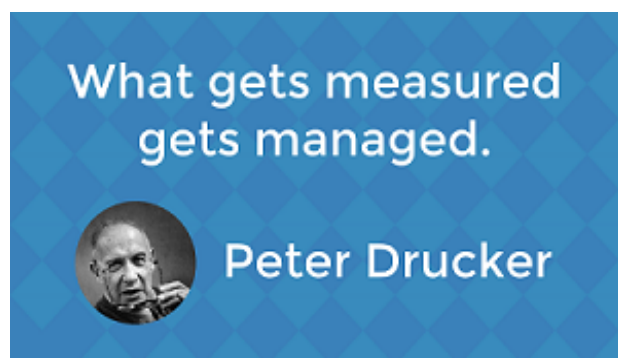
Novas ideias;

Combinações de novas e velhas ideias e

Adaptações de ideias de outros campos.

Além disso, faz parte do processo de gerenciar **incentivar outras pessoas à inovação**.

O pai da Administração também fala sobre as **funções do gerenciamento**. Para ele, a gestão é como se fosse um órgão da instituição, cabendo ao gestor contribuir para o propósito da organização (missão, visão e valores), tornar o trabalho produtivo e gerenciar impactos e responsabilidades sociais.



Na visão de Drucker, é também papel do gestor definir objetivos (sempre de acordo com o planejamento estratégico e orçamentário), organizar as tarefas e motivar. E, claro, não é apenas o gestor que está na mira de Peter Drucker, pois ele fala também sobre a **estrutura organizacional** em si.

De acordo com ele, uma estrutura eficiente deveria seguir três regras básicas:

Ser organizada por desempenho;

Ter o mínimo possível de níveis gerenciais e

Capacitar os gestores do futuro.

Portanto, conforme Peter Drucker não há espaço para estruturas organizacionais inchadas.

Para ele, sustentar custos de uma estrutura com diversos níveis gerenciais será tarefa impossível em longo prazo. Para resolver esse problema, Drucker acredita que cada profissional deve saber exatamente sua função e por que está na empresa (chamamos isso aqui na Tresy de "Foco no Estratégico"), sem precisar ter um estagiário, um supervisor desse estagiário, um outro supervisor para esse funcionário e por aí vai.

Em outras palavras, os colaboradores devem ser **autogerenciáveis: quanto mais os**

funcionários forem autogerenciáveis, mais os líderes têm tempo para focarem nas mudanças estratégicas apontadas pela controladoria.

Aliás, falando em estrutura organizacional e colaboradores, você sabe que números importam quando falamos em Planejamento e Orçamento de Recursos Humanos, certo? Bom, se em 1954 Peter Drucker falou da gestão organizacional como um todo, nós da Treasy não ficamos por baixo e mostramos a importância de ligar os números de todas as áreas com um planejamento orçamentário eficiente de RH.

Para isso, disponibilizamos um e-book com tudo que você precisa saber sobre Projeções de Salários, Encargos, Benefícios, Planejamento de Contratações e Demissões e outros. Neste material, provamos por A + B que controladoria e RH têm que andar juntos:



Outros ensinamentos de Peter Drucker incluem:

“Escute primeiro e fale depois”. A frase resume o ensinamento do guru da Administração quando o assunto é **líderes eficazes**. Para ele, esses líderes fazem constantemente as perguntas “o que é o melhor para os nossos clientes e nossa organização?” e “o que precisa ser feito?”. Se você está trabalhando para construir uma Equipe de Controladoria de Alto Desempenho, essa é uma ótima dica para começar.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo”. A frase poderia ser nossa, afinal, sempre batemos na tecla da importância do planejamento orçamentário (uma contabilidade de trás pra frente), mas claro que ela foi dita por Peter Drucker. Para ele, proatividade é fundamental para criar o futuro. Sabe aquela história do efeito borboleta? É mais ou menos isso: uma atitude tomada hoje tem o poder de mudar o cenário e criar novos ambientes. E para conseguir essa **antecipação**, Drucker revela: persistência, conhecimento e motivação são alguns segredos para ter uma equipe criativa e ágil. Em outras palavras, invista na Projeção de Cenários!

“A simplicidade tende ao desenvolvimento, a complexidade à desintegração”.

Trocando em miúdos, preocupe-se primeiro em fazer um feijão com arroz bem feito para depois partir para a feijoada.

Mas talvez um dos maiores legados de Peter Drucker tenha sido a APO, ou Administração por Objetivos.

Peter Drucker e a Administração por Objetivos (APO)



A **APO** surgiu no já mencionado The Practice of Management, em 1954, e nada mais é do que um método onde líderes e liderados criam, juntos, os objetivos a serem alcançados.

Para isso, as responsabilidades são delegadas entre si e os resultados são constantemente monitorados e analisados com os objetivos planejados inicialmente.

Como Peter Drucker enxergou a organização como um todo, quando ele fala de metas e objetivos está falando de metas e objetivos interligados entre os departamentos. Em outras palavras, **o todo é muito maior do que a soma das partes**.

Portanto, para a **Administração por Objetivos**, se a área de Desenvolvimento de Produtos é brilhante, mas a de Gestão de Pessoas não vai bem, essa empresa será afetada. Isso é o que falamos em Orçamento Colaborativo, que dissemina uma noção mais acurada de responsabilidade, pois as partes conseguem se sentir integrantes do todo.

Além disso, de acordo com a APO, o planejamento estratégico deve ser usado como um guia e não é imutável, pois deve ser revisto e, quando necessário, corrigido e melhorado. Com relação aos objetivos, Peter Drucker menciona três níveis:

Estratégicos: objetivos em longo prazo;

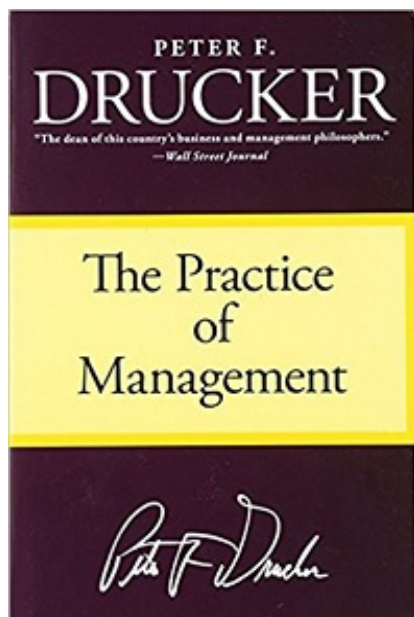
Táticos: objetivos em médio prazo; e

Operacionais: objetivos em curto prazo.

Para entender melhor os níveis, deixamos uma sugestão de leitura: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados.

Livros de Peter Drucker

No portfólio de Peter Drucker existem mais de 30 livros publicados. É bastante coisa, não é mesmo? Dentre eles, **The Practice of Management**, de 1954, e **The Effective Executive** (ou o Gestor Eficaz), de 1966, são considerados obras de referência até os dias de hoje.



Sobre o primeiro, Drucker disse: “lembre-me de um livro sobre a anatomia humana que discute apenas uma junta do corpo – o cotovelo, por exemplo – sem mencionar o braço e deixar de fora o esqueleto e a musculatura”. A frase refere-se ao fato de que **The Practice of Management foi o primeiro livro a tratar todos os aspectos da gestão organizacional como um todo**. Antes dele, as obras abordavam as áreas de maneiras separadas e sem correlação – como financeiro separado de recursos humanos.

Para você entender melhor, seria o mesmo que entender como funciona uma empresa antes de ter uma área de controladoria: “uma boa área de Controladoria auxilia sua empresa enxergar a floresta e não apenas árvores” (a frase está no artigo Por que investir em uma área de Planejamento e Controladoria em sua empresa). Se The Practice of Management entende uma organização como um todo, o mesmo acontece com a controladoria, que está inteiramente integrada com todas as áreas da empresa.

Entendido isso, vamos dar uma olhada na lista de peso do pai da Administração:

- The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism (1939)
- The Future of Industrial Man (1942)
- Concept of the Corporation (1945)
- The New Society (1950)
- The Practice of Management (1954)
- America's Next 20 Years (1957)
- Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World (1959)
- Power and Democracy in America (1961)
- Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions (1964)
- The Effective Executive (1966)
- The Age of Discontinuity (1967)
- Technology, Management and Society (1970)
- Men, Ideas and Politics (1971)
- Management: Tasks, Responsibilities and Practices (1973)
- The Unseen Revolution: How the Pension Fund Came to America (1976)

An Introductory View of Management (1977)
Adventures of a Bystander (1979)
Managing in Turbulent Times (1980)
Toward the Next Economics and Other Essays (1981)
The Changing World of the Executive (1982)
The Temptation to Do Good (1984)
Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985)
The Frontiers of Management (1986)
The New Realities (1989)
Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles (1990)
Managing for the Future: The 1990s and Beyond (1992)
The Post-Capitalist Society (1993)
The Ecological Vision: Reflections on the American Condition (1993)
The Theory of the Business (1994)
Managing in a Time of Great Change (1995)
Drucker on Asia: A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi (1997)
Peter Drucker on the Profession of Management (1998)
Management Challenges for the 21st Century (1999)
Managing Oneself (1999)
The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (2001)
Leading in a Time of Change: What it Will Take to Lead Tomorrow (2001)
The Effective Executive Revised (2002)
Managing in the Next Society (2002)
A Functioning Society (2003)
The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done (2004)
The Effective Executive in Action (2005)
Títulos em português:
A Sociedade
O Essencial de Drucker
O Gestor Eficaz
O Gestor Eficaz Em Ação
Inovação e Espírito Empreendedor - Prática e Princípios
Sociedade Pós-capitalista
Tecnologia, Administração e Sociedade
Administração Na Era Das Grandes Transformações
Gestão Management

As Fronteiras da Administração

As 5 Perguntas Essenciais que Você Sempre Deverá Fazer Sobre Sua Empresa

A Administração na Próxima Sociedade

Introdução À Administração

Administrando para Obter Resultados

Peter Drucker e o Gestor Eficaz

Do inglês **The Effective Executive**, o **Gestor Eficaz** é uma das obras mais importantes de Peter Drucker. O livro tem como proposta demonstrar que a eficácia pode ser aprendida. Para isso, Drucker trabalha com a ideia de que somente a eficácia pode converter a inteligência, a imaginação e o conhecimento (todas elas qualidades essenciais em um gestor) em resultados. O livro foi publicado no Brasil pela primeira vez em 1990 e até hoje é um sucesso de vendas.

E com tantas fontes de conhecimento, não tem como negar que Peter Drucker deixou muitos ensinamentos para a gestão. Agora, para fechar tudo isso que falamos até aqui com chave de ouro, separamos algumas doses a mais de sabedoria para você refletir.

10 Frases de Peter Drucker



Não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que não deveria ser feito. Administração é fazer as coisas direito. Liderança é fazer as coisas certas.

Quando você vê um negócio bem-sucedido é porque alguém, algum dia, tomou uma decisão corajosa.

A única fonte de lucro é o cliente.

Uma decisão só se torna eficaz quando os comprometimentos com a ação são incluídos na decisão desde o início.

Cada decisão é arriscada: ela é um comprometimento de recursos presentes com um futuro incerto e desconhecido.

O gerente que quer ser eficaz e que quer sua organização eficaz está continuamente policiando todos os programas, todas as atividades, todas as tarefas.

As reuniões são, por definição, uma concessão a uma organização deficiente. Ou se trabalha, ou faz reuniões. Não dá para fazer as 2 coisas ao mesmo tempo.

Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes.

O que pode ser medido, pode ser melhorado.

Concluindo

Dizer que **Peter Drucker é O cara** seria aquela história de “chover no molhado”.

Considerado como o pai da administração moderna, o autor de mais de 30 livros deixou um legado para empresas que querem crescer, líderes que querem ser cada vez melhores e para aqueles que almejam subir na estrutura organizacional, como aquele controller que tem os olhos voltados para o cargo de CFO.

Peter Drucker foi também um homem de visão, enxergando uma gestão organizacional que ainda está engatinhando em algumas empresas dos dias de hoje. Portanto, se pudéssemos escolher um legado deixado por Peter Drucker, diríamos que enxergar o todo como sendo muito maior do que a soma das partes de uma empresa seja o mais importante.

Como controller, você sabe disso, pois não tem como trabalhar com o planejamento orçamentário, planejamento financeiro e planejamento estratégico sem juntar cada área de uma empresa e vê-la como algo único. Assim como Peter Drucker, você sabe que o que acontece no marketing influencia o que acontece na produção, e por aí vai.

Para encerrar, já que demos muitas pitadas de sabedoria vindas do Pai da Administração Moderna, queremos deixar uma última dica. Se você é leitor do nosso blog sabe que aqui na Treasy damos um valor imenso ao compartilhamento de conhecimento. Então, além dos nossos artigos semanais, queremos convidá-lo a conhecer os diversos materiais gratuitos que disponibilizamos para download. Temos uma área onde é possível aliar o teórico com a mão na massa:



[Materiais Educativos Gratuitos]

Conheça nossa área de Materiais Educativos Gratuitos

Confira nossos e-books, infográficos, webinars e outros materiais gratuitos sobre Gestão Empresarial!

Baixe Gratuitamente!

Além de e-books, white papers, webinars e infográficos, você encontrará também dezenas de templates de planilhas e outros materiais prontos para as principais atividades de Planejamento e Controladoria (nosso foco).

E agora, conte para nós, gostou de conhecer um pouco mais sobre Peter Drucker, o Pai da Administração Moderna? Esperamos que esse artigo tenha deixado também alguns ensinamentos a você, assim como deixou para nós. Em caso afirmativo, compartilhe-o com sua equipe e deixe um comentário contando o que achou!

Também publicado em Medium.