



# I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Área Temática: Ensino e Pesquisa em Administração

## O HOMEM NA VISÃO DE PETER DRUCKER: releitura das suas duas primeiras obras

*Isamaura Krauss Franco*

Mestre

Faculdades Pitágoras

isinhafranco@usp.br

*Maria Izabel Ferezin Sares*

Doutora

PucMinas

mariaizabelf@superig.com.br

### Resumo

A releitura das duas primeiras obras de Peter Drucker e seu recorte quanto a visão do homem acrescentam ao pensamento dos estudiosos das Teorias da Administração um enfoque diferente do convencional que considera o homem dentro de uma organização desconectada do contexto exterior e seus fenômenos sociais. A visão de Drucker soma aos conceitos já existente o fenômeno do totalitarismo e seus desdobramentos sociais e administrativos sem a intenção de defini-los mas apenas entendê-los.

**Palavras Chave:** *Homo economicus*, homem industrial, Teoria da Administração

### 1 Introdução

Atribuir um significado coerente ao que se lê é uma constante preocupação humana. É importante que o bibliotecário conheça as obras da sua biblioteca, mas não de uma forma obsessiva, pois a biblioteca é um organismo vivo, em constante crescimento e mutação, sendo a tarefa do bibliotecário infundável. Na biblioteca de Babel, o bibliotecário é apresentado como um guardião e orientador, não como um pesquisador. (BORGES, 2007)

Existem muitos olhares sobre a gestão, seus estilos e a correspondente performance das pessoas. Peter Drucker, um dos mais influentes *managers* do século XX, deixou 38 livros sobre estes assuntos e, fez uma leitura destes conceitos acoplando a ótica social, ou seja, os acontecimentos externos às organizações, como fatores definidores de estilos de gestão e o conseqüente desempenho do trabalhador.

Duas de suas obras, as primeiras, serão objeto deste trabalho, notadamente pelo fato de não terem sido impressas em português e, por deixarem uma visão sobre as pessoas nas organizações, que “antecipou tendências e destilou idéias” reforçando o título de guru da administração moderna.

São objetivos deste trabalho:

- Realizar a revisão bibliográfica das duas obras iniciais do legado de Peter Drucker.
- Entender a importância destes dois compêncios dentro do conjunto da obra do autor.



- Buscar delimitar a abrangência destas obras iniciais para a Teoria da Administração.

## 2 Referencial Teórico

As duas primeiras obras de Peter Drucker

O primeiro livro de Peter Drucker, publicado em 1939, *The end of economic man*, segundo palavras do próprio autor, registradas na introdução da edição de 1994, era uma obra que continuava atual, mesmo tendo sido ignorado pela comunidade acadêmica pelo fato de abordar um fenômeno social, não com a intenção de defini-lo, mas sim de entendê-lo.

O fenômeno social abordado é o Totalitarismo que se manifestou sob a forma de tiranias paranóicas, no início do século XX na Europa e, na condição de fenômeno social não conseguiu resolver nenhuma situação ou demanda social, mas apenas piorá-las.

Segundo registros de Krames (2010), o livro antifascista atraiu a atenção e mereceu elogios de Winston Churchill, foi aclamado por presidentes americanos, como Richard Nixon, e conquistou a Medalha Presidencial da Liberdade, dada por George W. Bush em 2002.

O autor fez um registro que seu livro não tentaria explicar situações de agora, apesar de ainda existirem movimentos prônazistas, mas esclarecer situações da época que fora escrito.

Já no prefácio de 1969, o autor apresenta que o caráter de um povo pode explicar como as coisas são feitas, mas não o que é feito. A diferença entre estes pontos, aparentemente sem grande importância reside no fato de que foi a falência do Marxismo que atirou os povos ao apoio ao Totalitarismo. O colapso do Marxismo enquanto crença secular jogou as sociedades na irracionalidade criando demônios tais como o desemprego e a guerra.

Em sua primeira obra, Drucker (1939) explica que analisou a crise enfrentada pela Europa que serviu de palco de batalha para a primeira guerra, o que levou a redução do seu setor produtivo, inserindo a população de todo o continente em um delicado período de pobreza e miséria. O momento não se restringiu a problemas de ordem material, mas extrapolavam para os movimentos políticos e ideológicos daquela época.

O Totalitarismo aparece como uma solução, não apenas para problemas sociais, mas como um todo e como uma doença européia da qual o Nazismo foi a expressão mais extrema e doentia. Defende que a falência do Marxismo, enquanto crença secular que jogou as sociedades na irracionalidade criando demônios tais como o desemprego e a guerra é que atirou os povos ao apoio ao Totalitarismo.

O autor afirma que a guerra não foi a forma, mas sim o objetivo. Esta existiria com ou sem o nazismo, e que este, o Nazismo, explica apenas como foi conduzida a guerra devido ao caráter do povo. Retomando posições de Drucker (1939), a guerra responde ao que foi feito. A forma dependeu das características de cada povo.

A ajuda norte americana para o enfrentamento da crise vivida pela Europa não foi possível porque estes, os Estados Unidos, também enfrentavam muitos problemas, culminando com a queda da bolsa em 1929. Soma-se a este cenário a Revolução Russa de 1917, na qual socialistas e comunistas tentavam mobilizar a classe trabalhadora em diversos



países para que novos levantes populares viessem a tomar o poder .

No campo religioso, Drucker (1939) apresenta a influência da igreja que apresentava a possibilidade de uma base não mecanicista para a sociedade, mas na dificuldade em prover respostas às massas, o autor afirma que elas só poderiam ajudar em relação ao indivíduo, provendo-lhe alívio individual a suas agonias.

Para o autor, o livro se limita às esferas social e econômica, não sendo uma discussão sobre a natureza dual do ser humano: a material (parte do Reino Animal) e a espiritual (parte do Reino dos Céus) e não é possível relegar a segundo plano aspectos sociais do Totalitarismo, quando estes explicariam o que mudou e permitiu a ascensão de modelos radicais.

Estes desdobramentos propiciaram a instalação do totalitarismo na Europa. Totalitarismo é um sistema de governo em que todos os poderes ficam concentrados nas mãos do governante. No regime totalitário não há espaço para a prática da democracia, nem mesmo a garantia aos direitos individuais. No regime totalitário, o líder decreta leis e toma decisões políticas e econômicas de acordo com sua vontade. Embora possam existir os sistemas judiciário e legislativo em países de sistema totalitário, eles ficam às margens do poder.

Estes fatos levaram ao descrédito das doutrinas capitalistas e liberais, bem como geraram um clima social conturbado de miséria e pobreza que se refletiram nas organizações e, naquele momento histórico, a Teoria da Máquina, estava no auge na área administrativa. A Teoria da Máquina considera a soma das Escolas Clássica, Científica e Burocrática. Segundo os pressupostos das escolas, o homem seria considerado como *homo-economicus*. Este conceito considera que o homem é um ser racional, perfeitamente informado e centrado em si próprio, um ser que deseja riqueza, evita trabalho desnecessário e tem a capacidade de decidir de forma a atingir esses objetivos. (AVILA, 2014)

Costa (2009) explica que o termo “homem econômico” (*homo economicus*) foi usado pela primeira vez no século XIX por críticos do método proposto por Mill, em 1836, para a economia política. O que incomodava aos críticos de Mill era que este sugeriu que “a economia política não deveria tratar o conjunto da natureza humana como modificada pelo ambiente social, nem o comportamento completo do homem em sociedade. Costa (2009) acrescenta que “sua preocupação com ele deveria se restringir a tratá-lo como aquele que deseja possuir riqueza e possui a capacidade de julgar a eficácia relativa dos meios para obter aquele fim”.

Assim a consideração é de que o *homo economicus* é apenas um pedaço do homem; é, portanto, um ser idealizado, utilizado em muitas teorias econômicas, um conceito bastante utilizado e que pressupõe um cenário capitalista para sua existência, diferente do existente naquele momento na Europa com o totalitarismo se espalhando. Na Europa além do Nazismo na Alemanha, apareceram o Fascismo, na Itália, o Franquismo na Espanha e, o Salazarismo em Portugal.

A união dos movimentos de gestão aos movimentos sociais, apresenta, segundo Drucker (1939), uma outra concepção do homem: a figura do “*worker-soldier*”: a do anonimato do homem lutando nas trincheiras e o mesmo anonimato do homem na linha de produção, capaz de suportar a dor física e tolerar as bases de uma nova ordem de valores. O autor apresenta no centro do totalitarismo a concepção do “*heroic man*”, que surgiu em função dos movimentos sociais que não devem ser dissociados do estudo do homem. O conceito fascista deste novo homem inclui o autosacrifício autojustificável. Isto tem muito em comum com ritos de purificação e expulsão de demônios e foi incorporado por grande parte



## I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

da juventude no pós-guerra na Alemanha e na Itália. Como não era possível, individual ou socialmente, declarar inútil o sacrifício em guerra dos melhores filhos de uma nação, como isso era insuportável, dar à guerra um sentido racional e grandioso validava e enobrecia todos os esforços neste sentido.

A idéia do sacrifício puro é vista na batalha de Langemarck quando soldados recém recrutados foram enviados virtualmente desarmados para lutar com os inimigos pelo mero simbolismo do sacrifício, inspirador para os demais. A imolação (sacrifício) sem sentido é sublimado e a guerra sem sentido ganha significado. O sacrifício é a finalidade.

Aqui aflora o conceito de *Wehrwirtschaft*, entendida como uma filosofia econômica, tal qual o Capitalismo e o Socialismo. O termo veio em substituição ao entendimento anterior alemão de que havia uma economia em tempos de paz e uma economia em tempos de guerra. Através desta filosofia, o Estado pode financiar a guerra pelo controle das principais empresas e da política econômica. (SIMPSON, 1956)

A sociedade não econômica do *Wehrwirtschaft* conseguiu exorcizar o chamado demônio do desemprego. Drucker (1939) aponta as guerras como um demônio, no entanto, dentro de um regime totalitarista e da filosofia *Wehrwirtschaft*, a guerra é racional e desejada.

Mas este não foi o único cenário, Drucker (1939) coloca que no século XIX a sociedade era pré industrial, se não anti-industrial e, cita a figura do “*gentleman*” definido como alguém não conectado ao sistema industrial e que vivia em uma sociedade pré-industrial em atividades mercantis. Os jovens preferiam o caminho do “*gentleman*” ao “*heroic man*”, assim a sociedade não se caracterizava por ser pré-industrial, mas a preferência pelas atividades mercantis, tornava a sociedade anti-industrial.

Drucker (1939) cita Ernst Juenger, filósofo alemão que se aprofundou no estudo do Totalitarismo, e que definiu o homem como fisicamente atormentado e capaz de tolerar as perdas da nova ordem de valores sociais.

Assim, o fim do *economic man* veio com o Totalitarismo e surgiu o *worker soldier* ou *heroic man* compondo a sociedade. Uma condição para a sobrevivência do modelo do homem econômico é a sociedade capitalista, com o Totalitarismo, os meios de produção sendo restritos ao controle público que levaram a um outro modelo. Drucker aponta então algo conflituoso, entre o homem heróico e o Totalitarismo: o homem heróico é ávido ao auto-sacrifício que pode lhe dar significado e sentido, mas não dá sentido à sociedade no regime totalitário, que vai banir o desemprego com a guerra e esta por fim destruirá a sociedade

A obra seguinte de Peter Drucker “*The future of industrial man*”, datada de 1942, descreve antecipadamente o cenário pós guerra e um novo modelo de concepção do homem. A relação de poder dentro dos exércitos passam a ser as mesmas de dentro das empresas: tanto suportadas por uma hierarquia de habilidades e funções como também por uma hierarquia de comando.

A sociedade teria a responsabilidade e, também o privilégio, de definir as bases do desenvolvimento do sistema industrial e conseqüentemente da sociedade.

O autor compara as duas guerras mundiais, dizendo que para a Primeira, embora no final tenha se transformado em uma guerra industrial, o contexto ainda era feudal e não trouxe a paz que seria possível com a industrialização, apenas postergou esta necessidade para a Segunda Guerra. Quanto a Segunda Guerra, a indústria ficou no centro e, ao redor dela todo o resto foi construído. Ainda afirma que, pessoalmente, a guerra é sem sentido, não produz nada, e não resolve nada, mas fala dela como um espaço que incorporou os novos princípios



## I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

da sociedade industrial. Diz ainda que a guerra não é nada mais do que um fato e o que lhe dará significado é a paz instalada pelo vencedor.

Na concepção de Drucker (1942), a Alemanha vinha sendo o epicentro em termos de conflitos na Europa antes das guerras, afirmando que a França exerceu este papel 100 anos antes e, não foi o caráter dos alemães o ponto principal. Reproduz as idéias de seu primeiro livro de que as características do povo alemão explicam como as coisas foram feitas (rápido ou devagar, depois de muita deliberação ou de repente, emocionalmente ou racionalmente, profundamente ou superficialmente) e não suas motivações. A motivação viria de qualquer nação ao passar para a sociedade industrial.

O francês Auguste Comte (Sec. XIX) citado por Drucker (1939) foi o primeiro pensador a focar nas indústrias e o Totalitarismo idealizado por ele (ódio ao discurso livre, ao livre pensamento e a livre consciência) surgiu de uma tentativa de organizar as sociedades no entorno das indústrias.

Drucker (1942) observa que havia máquinas, indústrias, profissionais para estas indústrias, mas não havia uma civilização industrial (política, sociedade, vida comunitária, ordem, organização). A falta desta sociedade industrial é que gerou a crise daqueles tempos pelo fato da vida da maioria das pessoas na Europa e América do Norte, naquela época, depender das indústrias em todos os sentidos. O homem ocidental tornou-se o Homem Industrial. Porém, a sociedade ocidental é fundamentalmente pre-industrial nos seus valores e crenças, instituições e instrumentos econômicos. Uma sociedade ainda mercantilista.

Drucker (1942) explica que definir sociedade é tão complicado como definir a vida, pelo fato de ser difícil ver o todo quando se é parte. Completa afirmando que as sociedades precisam conferir ao indivíduo status e função, estabelecendo uma moldura básica para a vida social, seu propósito e significado, mas que não são fixos, além de legitimar o poder decisivo, modelando o que está dentro da moldura básica, tornando-a concreta e criando suas instituições.

Os mesmos princípios que norteiam o *status* e função do indivíduo, também o fazem para a legitimação do poder, fazendo surgir governos e desde que estes tenham os mesmos princípios básicos que tem o *status* e a função, tal governo funciona, apesar das minorias contrárias adotantes de princípios diferentes. Embora o homem precise da sociedade, estar entre outros homens não faz deste grupo uma sociedade. O próprio pânico é reflexo da ausência da sociedade.

Sociedade implica valores, disciplina, poder e organização sociais. Uma sociedade é baseada em conceitos e crenças desenvolvidos para organizar uma realidade física específica. Deve dominar o mundo material, e atribuir-lhe significado e traduzi-lo para o indivíduo, além de legitimar os poderes sociais e políticos.

Drucker (1942) discute a ilegitimidade para o poder quando os princípios deste não combinam com os princípios que definem *status* e funções. Quando uma sociedade tem um poder decisivo ilegítimo, é como se ela deixasse de ser uma sociedade, dizendo que ela só permanece junta pela força bruta – tirania, escravagismo e guerra civil.

Em uma sociedade funcional o poder é exercido como autoridade; para o autor uma sociedade só pode funcionar se conferir aos indivíduos *status* e função e se seu poder decisivo for legítimo.



### 3 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho consiste em uma revisão de literatura e é fruto da discussão pelas autoras das duas obras iniciais de Peter Drucker, em língua inglesa. Os livros originais foram importados dos Estados Unidos para este trabalho. Primeiramente, conduziu-se a leitura integrais das obras com seus respectivos fichamentos. As autoras discutiram e compararam os achados com outros trabalhos, sobretudo os em Administração mas não se limitando a área, dando origem ao presente trabalho.

### 4 Resultados e Discussões

Drucker na descrição de alunos, era muito hábil na posição de identificar as perguntas certas para serem respondidas, ou seja a forma de olhar e entender o que estava acontecendo. Em seu segundo livro, a pergunta apresentada por Drucker (2006) foi “como pode a sociedade industrial construir uma sociedade livre?”

Para responder, o autor cita especificamente a constituição norte-americana, esclarecendo que podem existir melhores e piores constituições, mas que o ponto importante foi a salvaguarda da liberdade, como princípio e não como meta.

Tivemos uma sociedade pré-industrial junto da predominância de organizações industriais depois da Primeira Guerra que serviram para novo conflito. O homem industrial protagonista da sociedade industrial, também não viveu em uma sociedade justa. Foram mantidos o desemprego e fundamentalmente as diferenças. No século XXI tem se a informação e o conhecimento norteando as organizações e junto de uma sociedade pós-industrial.

Eram expectativas do próprio Drucker que seus dois primeiros livros servissem para as gerações que não presenciaram os horrores das guerras, como veículo para a construção de uma nova sociedade, que estabeleçam modelos de relacionamento junto as organizações que levem a uma sociedade livre.

É perceptível o predomínio da abordagem sociológica para estas duas obras iniciais, contrariando as expectativas de muitos ao entenderem que Drucker é um autor de Administração ou Gestão. As duas obras iniciais são claramente voltadas para a Sociologia.

Embora quando se pesquise por Drucker, surjam informações de que ele era Filósofo, Economista, Sociólogo, Professor, sua formação original é em Direito. A partir de sua terceira obra, é que claramente, Drucker volta seu olhar para as organizações fazendo delas sujeito das suas discussões.

Outro aspecto notável sobre Drucker, é que ele descreve, nestas duas obras iniciais, aspectos do pós Guerra, antes mesmo destes eventos acontecerem, demonstrando seu reconhecida capacidade de entender e traduzir as tendências em termos políticos, sociológicos e finalmente, de gestão.

### 5 Considerações Finais

Para executar este trabalho, revisitaram-se os dois livros iniciais de Drucker em inglês, uma vez que não há tradução destes para o português. As discussões apresentaram um Drucker que antecede ao reconhecido guru da Administração. Este Drucker apresentado nas duas obras iniciais, tem por preocupações, entender a sociedade e seu comportamento em um



# I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

palco de guerra, trazendo considerações sobre o indivíduo e sobre o grupo e buscando prever os efeitos econômicos destes dois momentos explorados e comparados por ele.

Estas duas obras iniciais não são essencialmente sobre Administração ou sobre Organizações, embora estes temas estejam diluídos ao longo das páginas. Somente da terceira obra em diante, é que Drucker irá se dedicar a Administração em essência, tornando-o expoente para a área.

Peter Drucker, tem ainda 36 livros posteriores que devem ser revisitados pois existe em cada página um ensinamento uma forma de prever o que vai acontecer apenas observando e entendendo o que já acontece.

Nas palavras do contista argentino Borges (2007), o mais importante é a releitura. “Nós mudamos incessantemente. Mas se pode afirmar também que cada releitura de um livro e cada lembrança dessa releitura renovam o texto”.

## Referências

AVILA, Róber Iturriet. Construção do homo economicus e a sua necessária desconstrução. **Ensaio FEE**, v. 35, n. 2, 2014.

BORGES, Jorge L. **Ficções**. Companhia das Letras, 2007

COSTA, F N. Do homo economicus ao homo pragmaticus. **Texto para discussão**. IE/Unicamp. N.165, ago2009 ISSN 0103-9466

DRUCKER, Peter F. **The end of economic man**: the origins of totalitarianism. New York: John Day Co., 1939. Third printing 2009.

DRUCKER, Peter F. **The future of industrial man**. New York, John Day Co.,1942. Fourth printing 2006.

KRAMES, Jeffrey A. **A cabeça de Peter Drucker**. Sextante, 2013.

SIMPSON, Amos E. Wehrwirtschaft: An Aspect of Nazi Economic Theory, **Journal of the Arkansas Academy of Science**: Vol. 9 , Article 11. (1956). Disponível em: <http://scholarworks.uark.edu/jaas/vol9/iss1/11>.