

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ilídio Medina Pereira

**PETER DRUCKER**  
**E A LEGITIMAÇÃO DO CAPITALISMO TARDIO:**  
**UMA ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO**

Porto Alegre  
2006

Ilídio Medina Pereira

**PETER DRUCKER**  
**E A LEGITIMAÇÃO DO CAPITALISMO TARDIO:**  
**UMA ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria Ceci Araujo Misoczky**

Porto Alegre  
2006

## **AGRADECIMENTOS**

Foram muitas as dívidas que adquiri no trajeto que levou à conclusão deste trabalho. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a PEG-PG pela aceitação no programa e, a CAPES pelo financiamento, fundamental para a realização deste trabalho. À Professora Dra. Maria Ceci Misoczky, pela confiança que depositou em mim ao aceitar-me como seu orientando, bem como pelo estímulo intelectual e paciência com que acompanhou este percurso. À Déia, pela amizade e amor. À minha família pelo incentivo a meus estudos e pelas colaborações, sempre pontuais. Meus agradecimentos, em especial, também vão aos amigos e ao Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS e todos aqueles, professores, funcionários, que me deram um valioso suporte na minha formação.

## RESUMO

Esta dissertação trata de uma pesquisa que se centrou na análise de um problema, de natureza discursiva, na sociedade contemporânea. Tal abordagem visou compreender a contribuição de Peter Drucker na legitimação de idéias e práticas do capitalismo tardio. Para tanto, tomando um *corpus* composto por três textos, desenvolvi uma pesquisa balizada pela Análise Crítica do Discurso. De acordo com a proposta de Fairclough da atuação simultânea e dialética de três principais tipos de significado em textos, os textos foram analisados na perspectiva de seus significados acional, representacional e identificacional. Do significado acional, foram investigadas a estrutura genérica e a intertextualidade; do significado representacional, a interdiscursividade e a representação dos atores sociais; do significado identificacional, a modalidade e a avaliação. A análise sócio-discursiva realizada permitiu depreender o caráter ideológico dos discursos proferidos por Peter drucker a serviço da dominação, por reforçar conhecimentos, crenças e valores que contribuem para a construção fatalista da globalização neoliberal. Tal construção provoca a disjunção entre o político e o social, prega a demissão do Estado de suas funções e, conseqüentemente, o agravamento da situação de exploração e miséria, radicalizando as diferenças entre os incluídos e os excluídos.

## ABSTRACT

This thesis main subject is the analysis of a discursive process of the contemporary society. This approach aims to understand Peter Drucker's contribution to the legitimation of ideas and practices of late capitalism. Under this light, Critical Discourse Analysis is used as a theory and method in the linguistic-discursive analysis of a *corpus* made up of three texts. Based upon Fairclough's proposal regarding the simultaneous and dialectical operation of three main principles in text meanings, the texts were considered according to their action, representation and identification meanings. In terms of action meaning, generic structure and intertextuality were studied; for the representation meaning, interdiscursivity and the representation of social actors; and for the identification meaning, modality and evaluation were examined. The socio-discursive analysis carried out serves to reveal the ideological nature of the discourses uttered by Peter Drucker to promote the domination, given that they reinforce knowledge, beliefs and values that contribute to a fatalistic construction of the neoliberal globalization. This process provokes the breakage between the public power and the social, preach the nullifying of the State's functions and, consequently, the aggravating of the situation of exploitation and misery, reinforcing the differences between those included and those excluded.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1- Principais perspectivas que orientam os estudos em Análise de discurso.....	18
QUADRO2-Representação de vozes no texto “Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento)”.....	93
QUADRO 3- Representação de vozes no texto “O trabalhador do conhecimento como maior atrativo”.....	99
QUADRO 4- Representação de vozes no texto “Os novos paradigmas da administração”.....	102
FIGURA 1- Concepção tridimensional do discurso.....	24
FIGURA 2- Arcabouço analítico das escolhas representacionais de atores sociais....	42

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
------------------------	-----------

### CAPÍTULO 1

<b>1 OS ESTUDOS DO DISCURSO.....</b>	<b>15</b>
--------------------------------------	-----------

1.1 A ANÁLISE DE DISCURSO ENQUANTO METODOLOGIA.....	16
---	----

1.2 A ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO.....	19
--	----

<b>1.2.1 O discurso como prática social.....</b>	<b>19</b>
--	-----------

<b>1.2.2 Discurso, ideologia e luta hegemônica.....</b>	<b>24</b>
---	-----------

1.3 AÇÃO, REPRESENTAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO.....	30
--	----

<b>1.3.1 Influência da Lingüística Sistêmica Funcional na ACD.....</b>	<b>31</b>
--	-----------

<b>1.3.2 O Significado acional e gênero.....</b>	<b>34</b>
--	-----------

<i>1.3.2.1 Estrutura genérica.....</i>	<i>34</i>
--	-----------

<i>1.3.2.2 Intertextualidade: equivalência e diferença.....</i>	<i>35</i>
---	-----------

<b>1.3.3 O Significado representacional e discurso.....</b>	<b>38</b>
---	-----------

<i>1.3.3.1 Interdiscursividade.....</i>	<i>38</i>
---	-----------

<i>1.3.3.2 A representação dos atores sociais.....</i>	<i>39</i>
--	-----------

<b>1.3.4 O Significado identificacional e estilo.....</b>	<b>43</b>
---	-----------

<i>1.3.4.1 Modalidade.....</i>	<i>44</i>
--------------------------------	-----------

<i>1.3.4.2 Avaliação.....</i>	<i>45</i>
-------------------------------	-----------

1.4 AS ESTRUTURAS SEQÜENCIAIS DE BASE.....	46
--	----

1.5 MODOS DE OPERAÇÃO DA IDEOLOGIA.....	48
---	----

### CAPÍTULO 2

<b>2 O CAPITALISMO TARDIO.....</b>	<b>53</b>
------------------------------------	-----------

2.1 O CAPITALISMO TARDIO E A GLOBALIZAÇÃO NEOLIBERAL.....	53
---	----

2.2 O DISCURSO IDEOLÓGICO-FATALISTA DO NEOLIBERALISMO.....	58
--	----

### **CAPÍTULO 3**

<b>3 O MOVIMENTO GERENCIALISTA.....</b>	<b>66</b>
3.1 O MOVIMENTO GERENCIALISTA NO CAPITALISMO TARDIO.....	66
3.2 A VALORIZAÇÃO DA CULTURA DO <i>MANAGEMENT</i> E OS “MODISMOS” GERENCIAIS.....	67
3.3 PETER DRUCKER: O GURU DOS GURUS.....	70

### **CAPÍTULO 4**

<b>4PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO.....</b>	<b>75</b>
4.1 PESQUISA QUALITATIVA EM ACD E A CONSTRUÇÃO DO CORPUS..	75
4.2 A ANÁLISE DOS DADOS NO REFERENCIAL DA ACD.....	77
4.3 A COLETA DE DADOS: OS CAMINHOS DESTE PERCURSO.....	78

### **CAPÍTULO 5**

<b>5 APRESENTAÇÃO DO <i>CORPUS</i> DE ANÁLISE.....</b>	<b>82</b>
5.1 OS TEXTOS A SEREM ANALISADOS.....	82
<b>5.1.1 Texto 1: Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento).....</b>	<b>82</b>
<b>5.1.2 Texto 2: O trabalhador do conhecimento como maior ativo.....</b>	<b>83</b>
<b>5.1.3 Texto 3: Os novos paradigmas da administração.....</b>	<b>84</b>

### **CAPÍTULO 6**

<b>6 ANÁLISE DOS TEXTOS .....</b>	<b>86</b>
6.1 SIGNIFICADO ACIONAL.....	86
<b>6.1.1 Estrutura genérica.....</b>	<b>88</b>
<b>6.1.2 Intertextualidade.....</b>	<b>92</b>
<b>6.1.3 Conclusões sobre a ação.....</b>	<b>104</b>
6.2 SIGNIFICADO REPRESENTACIONAL.....	106
<b>6.2.1 Interdiscursividade.....</b>	<b>106</b>



<b>6.2.2 Representação do atores sociais.....</b>	<b>115</b>
<b>6.2.3 Conclusões sobre a representação.....</b>	<b>119</b>
<b>6.3 SIGNIFICADO IDENTIFICACIONAL.....</b>	<b>120</b>
<b>6.3.1 Modalidade.....</b>	<b>121</b>
<b>6.3.2 Avaliação.....</b>	<b>129</b>
<b>6.3.3 Conclusões sobre a identificação.....</b>	<b>136</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E REFLEXÕES SOBRE A ANÁLISE.....</b>	<b>138</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS</b>	
TEXTO 1	
TEXTO 2	
TEXTO 3	

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho nasce de uma inquietação face às diversas formas de desigualdades sociais e minha recusa em aceitar essa situação como dada. Constitui, também, um manifesto de minha esperança na possibilidade de transformação ativa dessa realidade.

Isso está de acordo com as motivações que me moveram na pesquisa. Primeiramente como aluno inserido em uma cooperação internacional, voltada a apoiar o desenvolvimento de Cabo Verde – país africano e periférico -, o compromisso em participar do debate que visa mostrar conexões e causas que estão ocultas nas relações de poder no cenário da globalização neoliberal, e intervir ativamente no meio social no sentido de produzir mudanças que favorecem os que encontram em desvantagem. Como pontua Silva (1995), Foucault acreditava, juntamente com Deleuze, que os intelectuais não podiam e não deviam falar em nome do oprimido e dizer-lhe como resistir. Em vez disso, eles deviam ficar ao lado, minar o poder dos opressores e expor suas práticas. Foi com este espírito que realizei este trabalho. Segundo, o sentimento de injustiça, a indignação contra o sofrimento impingido todos os dias a muitas pessoas, determinaram meu foco de abordagem. Por isso, acredito que esta dissertação possa contribuir com a mudança social, uma vez que se baseia em um referencial teórico-metodológico científico que admite o engajamento social do pesquisador.

A crença na possibilidade de transformação das estruturas determinantes do problema de desigualdades sociais – dado o caráter aberto de toda a articulação entre práticas e redes de práticas -, levou-me à opção por trabalhar com a Análise Crítica do Discurso (ACD) como teoria e método a fim de investigar de que modo discursos legitimam a hegemonia neoliberal do capitalismo tardio. Deste modo, este trabalho buscou verificar quais são e como se processa a articulação de discursos por parte de intelectuais legitimados na área da administração. Para tanto, esta dissertação apoia-se nos escritos do legitimado e legitimador ideólogo Peter Drucker, considerado o guru dos gurus, com o objetivo de **compreender a**

**contribuição deste autor para a legitimação de idéias e praticas do capitalismo tardio.**

Para tanto, se procurou compreender qual o eixo central organizador dos seus textos, de que eventos sociais e redes de eventos fazem parte e com que práticas sociais se relacionam; identificar como se constroem e como se configuram os conceitos do sujeito anunciador nos textos relacionados; e avaliar como os textos são encadeados e quais os aspectos que caracterizam os discursos neles inseridos. Para a condução de tal propósito, selecionei três textos que constituem o *corpus* da análise da semiose.

É à Análise Crítica do Discurso que dedico o primeiro capítulo desta dissertação. Nele discuto o desenvolvimento da prática teórica da ACD, do modelo tridimensional ao enfoque na articulação entre práticas sociais e suas implicações para o caráter emancipatório da disciplina. Abordo ainda o enquadramento para a análise textual que foi utilizada, baseada nos três significados que atuam dialeticamente em textos, quais sejam, o significado acional, o significado representacional e o significado identificacional. Por fim, abordo alguns conceitos articulados na análise, nomeadamente, os modos de operação da ideologia de Thompson (2002). Destaco as contribuições de Foucault (1997), Althusser (1999), Gramsci (1978), passando pelo delineamento feita por Chouliaraki & Fairclough (1999) e Fairclough (1997, 2001, 2003).

No Capítulo 2 volto-me à conjuntura em que se insere o problema do agravamento das desigualdades sociais. A relação entre o neoliberalismo globalizado e as desigualdades é discutida por meio de conceitos como a demissão do Estado, a precariedade da situação social e a banalização das injustiças sociais. Procuro mostrar que o neoliberalismo impõe uma supremacia do econômico sobre o social e, uma disjunção entre o político e o social, e conseqüentemente, a demissão do Estado de suas funções. Por sua vez, a demissão do Estado acarreta um agravamento da situação de exploração e miséria, radicalizando as diferenças entre os incluídos e os excluídos. Numa sociedade onde é tão gritante a diferença, a injustiça

perde esse status, de acordo com o discurso fatalista que sustenta a hegemonia neoliberal. Para tanto, parto das contrições de Bourdieu (1997a, 1997b, 1997c, 1998), Mandel (1982), Fairclough (2001, 2003) e Jameson (1999).

Em seguida, no Capítulo 3, meu foco desloca-se para o movimento gerencialista e os “modismos” gerenciais. A preocupação é com a linguagem e as crenças do mundo dos negócios que invadem a sociedade de modo material, intelectual e espiritual, a ponto de passarem a representar as necessidades da sociedade. Neste cenário se destaca o fato que a teoria da administração está empurrando organizações e indivíduos em direção conflitantes. Para tanto, apoio-me principalmente em Micklethwait e Wooldridge (1998).

O Capítulo 4 é o momento dedicado à abordagem da metodologia empregada no estudo: a ACD como enquadramento para a pesquisa e como ferramenta para análise discursiva e textual. É também neste capítulo que explico como se deu a construção do *corpus* da pesquisa.

No Capítulo 5, pela sua abrangência de conteúdo, ou seja, por evidenciarem as mudanças na sociedade atual - que segundo o próprio autor, é o que tem procurado refletir - apresento os textos escolhidos que compõem o *corpus* da pesquisa: *Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento)*, *O trabalhador do conhecimento como o maior ativo* e *Os novos paradigmas da administração*

As análises dos três textos estão dispostas no capítulo 6, onde analiso os significados acional, representacional e identificacional em cada um. Para levar a cabo essa análise, constituem categorias de análise abordadas nos textos a composição genérica e a intertextualidade para o significado acional; a interdiscursividade e a representação dos atores sociais para o significado representacional; a modalidade e avaliação para o significado identificacional. Ao final de cada uma das três subseções destinadas a cada significado, apresento conclusões preliminares acerca das análises.

Finalmente, as considerações finais acercam-se dos resultados obtidos na pesquisa e de minhas reflexões sobre a análise. Os resultados significam uma contribuição para uma nova postura e para novas pesquisas que venham enfocar o discurso de intelectuais na configuração da sociedade atual.

## CAPÍTULO 1

Neste primeiro capítulo, abordo a principal perspectiva teórica que norteia a pesquisa. O capítulo começa com uma discussão que visa contextualizar a análise de discurso enquanto referencial teórico-metodológico e seu foco em examinar o modo pelo qual a linguagem constrói os fenômenos, e não apenas como ela os reflete ou os revela. A discussão que segue é direcionada à Análise Crítica do Discurso, onde se abordam conceitos importantes para esta vertente, nomeadamente o discurso como prática social, ideologia e luta hegemônica. Na terceira seção, exponho o desdobramento da teoria do discurso, em que Fairclough (2003) propõe três principais tipos de significado que atuam simultaneamente no discurso: o significado acional, o representacional e o identificacional. Nesta seção, apresento as categorias de análise para esta pesquisa. Na sequência, abordo parte das estruturas seqüências de base propostas por Adam (1992) e recuperadas em Brandão (2003): narração, argumentação, e explicação. E, finalmente, foco os modos de operação da ideologia a partir da proposta de Thompson (2002), onde o interesse está voltado para as maneiras como as formas simbólicas se relacionam com o poder, e, portanto, com processos hegemônicos.

## 1 OS ESTUDOS DO DISCURSO

Este item contextualiza a Análise Crítica do Discurso, vertente adotada nesta dissertação dentre as diversas práticas teórico-analíticas de Análise de Discurso. Entretanto, primeiramente faz-se necessário introduzir algumas considerações teóricas sobre a Análise de Discurso.

Segundo Phillips e Hardy (2002), de modo geral, o termo *discurso* se refere às práticas de conversação e escrita. Todavia, esses autores usam esse termo de modo mais específico: definem discurso como sendo um conjunto inter-relacionado de textos, práticas de sua produção, disseminação e recepção. Em outras palavras, a realidade social é produzida e tornada real através dos discursos e as interações sociais não podem ser completamente compreendidas sem referência aos discursos que lhes dão significado. Como analistas de discurso, cabe aos investigadores a tarefa de explorar a relação entre discurso e realidade. Isso porque os textos são destituídos de significado individualmente, e é pela interconexão com outros textos, a natureza de sua produção, disseminação e consumo que eles adquirem significados.

É a inter-relação entre textos, mudanças nos textos, novas formas textuais e novos sistemas de distribuição que se constitui um discurso. De modo similar, também devemos fazer referência ao contexto social em que estes textos são encontrados e onde os discursos são produzidos. É esta conexão entre os discursos e a realidade social que os constitui, que torna a Análise de Discurso um método poderoso para o estudo dos fenômenos sociais (PHILLIPS e HARDY, 2002).

## 1.1 A ANÁLISE DE DISCURSO ENQUANTO METODOLOGIA

Para Phillips e Hardy (2002) a Análise de Discurso inclui uma preocupação com texto, discurso e contexto relacionado ao fato que ela representa uma metodologia, e não apenas um método, que personifica um ponto de vista fortemente construtivista do mundo social. As abordagens de Análise de Discurso compartilham o interesse no efeito construtivo da linguagem e são um estilo tanto reflexivo quanto interpretativo de análise. A Análise de Discurso não apenas inclui um conjunto de técnicas para investigação estruturada e qualitativa de textos; também envolve um conjunto de suposições relativas ao efeito construtivo da linguagem.

Assim, a Análise de Discurso compartilha a preocupação de todas as aproximações qualitativas com o significado da vida social, mas tenta fornecer um questionamento mais profundo sobre o estudo de sentido. Phillips e Hardy (2002) advertem que as aproximações qualitativas tradicionais por vezes assumem um mundo social e, então, tentam compreender o sentido deste mundo para os participantes. A Análise de Discurso, por outro lado, está preocupada em explorar como os objetos e as idéias produzidas socialmente foram criados e como são mantidos através do tempo. Em outras palavras, enquanto outras metodologias qualitativas tentam compreender ou interpretar a realidade social, a Análise de Discurso busca descobrir o modo como essa realidade social é produzida.

Nesta ótica, se conclui que a contribuição mais importante da Análise de Discurso se deve ao fato dela examinar o modo pelo qual a linguagem constrói os fenômenos, e não apenas como ela os reflete ou os revela. Ou seja, a Análise de Discurso vê o discurso como constitutivo do mundo social e assume que o mundo não pode ser conhecido separadamente do discurso.



Assim, a Análise de Discurso se distingue pelo seu compromisso com um ponto de vista construtivista do social, já que busca explorar as relações entre texto, discurso e contexto. Embora os estudos variem no grau em que combinam texto e contexto, a Análise de Discurso pressupõe que é impossível extrair o discurso do seu contexto mais amplo e usa diferentes técnicas para analisar textos e para relacioná-los aos discursos dos quais fazem parte (PHILLIPS e HARDY, 2002).

Estes mesmos autores discutem algumas das razões que justificam o uso da Análise de Discurso e sua importância para o futuro das ciências sociais. Algumas destas razões são específicas à Análise de Discurso e à sua própria teoria, enquanto outras refletem a natureza variável do campo de estudo particular destes autores – organização e teoria gerencial. Entre estas razões, se destacam:

1) A “volta da lingüística”, que começou com trabalhos de filósofos lingüísticos como Wittgenstein (1967) e Winch (1958), defendendo a idéia de que a linguagem é muito mais que uma reflexão simples da realidade – que, na verdade, é constitutiva da realidade. Isso acabou influenciando pensadores de outras áreas como Geertz (1973) e Berger e Luckmann (1967). Aceitando a idéia de que a realidade é socialmente construída, a Análise de Discurso passou a ser utilizada pelos pesquisadores para examinar esses processos.

2) Mudanças na sociedade que conduziram ao aparecimento de novos tópicos para estudo, nomeadamente globalização, preservação ambiental e estudos culturais.

3) Revitalização de estudos críticos na administração, dando ênfase a questões como o poder das organizações e teorias administrativas, mas também estendido a áreas como teoria de movimentos sociais, psicologia, comunicação, estudos de gênero, etc.

4) Desenvolvimento de organizações “pós-burocráticas”, chamando atenção para fatos que marcaram os últimos trinta anos, nomeadamente o desenvolvimento da informática,

globalização do comércio, dos negócios, da cultura, etc. Assim, essas mudanças conduziram a uma necessidade crescente de estudar os aspetos mais efêmeros das organizações.

5) O desafio à idéia de um “método melhor” para cada estudo. Portanto, em lugar de usar o mesmo método para estudar um mesmo fenômeno, o uso de um método diferente pode prover muito mais perspicácia ao estudo, permitindo aos pesquisadores construir ou servir de complemento para outros trabalhos teóricos, introduzindo novas idéias, novos conceitos e novos desafios.

Como foi mencionado no início deste texto, a Análise Crítica do Discurso é apenas uma das vertentes da Análise de Discurso. Na ótica de Phillips e Hardy (2002) as diferenças entre as vertentes da Análise de Discurso são categorizadas em função de duas dimensões teóricas. A primeira dimensão enfoca a importância relativa do texto versus contexto na pesquisa. A segunda dimensão enfoca o grau com o qual dinâmicas de poder formam o foco da pesquisa (estudos mais críticos) *versus* estudos que enfocam mais o processo de construção social do que a realidade social constituída (estudos mais construtivistas).

Assim, em função destas dimensões, Phillips e Hardy (2002) apresentam quatro perspectivas principais que orientam os estudos em Análise de Discurso, sintetizados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Principais perspectivas que orientam os estudos em Análise de Discurso**

(elaborado a partir de Phillips e Hardy (2002).

<b>Análise Lingüística Social</b>	É construtivista e baseada no texto. Os pesquisadores focalizam textos individuais, amplamente definidos, relacionando-os apenas levemente com o contexto em que eles ocorrem ou explorando a dinâmica de poder na qual eles estão inseridos. Objetiva-se neste tipo de pesquisa empreender uma leitura do texto para prover uma introspecção na construção e organização do texto, e também para compreender como os textos constroem e organizam outros fenômenos;
<b>Estruturalismo Interpretativo</b>	Enfoca a análise do contexto social e o discurso que o sustenta. Este tipo de estudo é utilizado tanto no contexto organizacional como na sociedade como um todo

<b>Análise Lingüística Crítica</b>	Do mesmo modo que a análise lingüística social, também enfoca textos individualmente. Todavia com forte interesse na dinâmica do poder que circunda o texto.
<b>Análise Crítica do Discurso</b>	Enfoca o papel da atividade discursiva na constituição e sustentação de relações de poder desiguais. Descreve e explica como o abuso de poder é legalizado, reproduzido ou legitimado pela fala e textos dos grupos dominantes e das instituições.

Como o foco do nosso trabalho é a Análise Crítica do Discurso, a seguir se aprofunda esta vertente, trazendo mais informações sobre a mesma.

## 1.2 A ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO (ACD)

A Análise Crítica do Discurso é uma abordagem da Teoria Social do Discurso desenvolvida por Norman Fairclough, que se baseia em uma percepção da linguagem como parte irreduzível da vida social, dialeticamente interconectada a outros elementos sociais (FAIRCLOUGH, 2003). Trata-se de uma proposta que constitui modelo teórico-metodológico aberto ao tratamento de diversas práticas na vida social. Os conceitos centrais da disciplina são os de *discurso* e *prática social*. Nesta seção, discutirei esses e outros conceitos básicos da teoria.

### 1.2.1 O discurso como prática social

O conceito de discurso utilizado neste trabalho parte da proposta de Fairclough (2001, p. 91) que usa o termo ‘discurso’ ao considerar o uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis institucionais. Isso tem algumas implicações: primeiro implica ser o discurso um modo de ação, uma forma como as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros,

bem como um modo de representação; segundo, implica uma relação dialética entre o discurso e a estrutura social, existindo mais geralmente tal relação entre a prática social e a estrutura social (a última é tanto uma condição como um efeito da primeira).

Para Fairclough (2001) entender o uso da linguagem como prática social implica compreendê-lo como um modo de ação historicamente situado, que é constituído socialmente, mas também é constitutivo de identidades sociais, relações sociais e sistemas de conhecimento e crença. Nisso consiste a dialética entre discurso e sociedade: o discurso é moldado pela estrutura social, mas é também constitutivo da estrutura social. Não há, portanto, uma relação externa entre linguagem e sociedade, mas uma relação interna e dialética.

A proposta de Fairclough (2001) é caracterizada por um esforço de síntese de múltiplas contribuições teóricas, inclusive aquelas que se contrapõem, desde que o resultado possa auxiliar a pesquisa dentro da perspectiva de mudança. Nesse sentido, as abordagens mais estruturais e objetivas, como as de Althusser (1999) servem de referência, todavia com ressalvas, como se verá mais adiante.

Outra referência importante na proposta de Fairclough (2001) é o trabalho de Foucault (1997). As contribuições deste autor representam uma importante referência para uma teoria social do discurso em áreas como a relação entre discurso e poder, a construção discursiva de sujeitos sociais e do conhecimento, e o funcionamento do discurso na mudança social.

Como veremos, Foucault (1997) enfatiza a visão constitutiva do discurso em várias dimensão sociais. O discurso constitui objetos de conhecimento, sujeitos, relações sociais e estruturas conceituais. Outro enfoque desse autor é a interdependência das práticas interdiscursivas de uma sociedade: os textos recorrem a outros textos contemporâneos ou anteriores e os transformam, e qualquer tipo de prática discursiva é gerado a partir de combinações de outras e é definida pelas suas relações com outras práticas discursivas.

O discurso, em Foucault (1997), é recheado de sutilezas, não só com o que é comunicado em determinado contexto, mas também com aquilo que poderia ter sido, ou seja, as “palavras não ditas”. Para este autor o importante é saber o que tornou possível comunicar determinado fato. Isso implica que o discurso tem uma relação ativa com a realidade, que a linguagem significa a realidade no sentido da construção de significados para ela.

Na Análise de Discurso procura-se dar conta da relação da linguagem com “outra coisa”, de “uma prática” em que a linguagem se relaciona com “outra coisa” (Foucault, 1997). A relação da língua com esta “outra coisa” que não é de natureza lingüística e que se dá no uso da linguagem, essa relação é o discurso.

Para Foucault (1997) o discurso é uma prática que relaciona a língua com “outra coisa”, aquilo que ele chamou de prática discursiva:

Não podemos confundir com a operação expressiva pela qual um indivíduo formula uma idéia, um desejo, uma imagem; nem com a atividade racional num sistema de inferência; nem com a “competência” de um sujeito falante quando constrói frases gramaticais; é um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, numa dada época e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou lingüística, as condições de exercício da sua enunciativa (FOUCAULT, 1997, p. 23).

Nessa ótica pode-se dizer que o discurso é um relacionamento complexo que define as regras de exercício ou de existência da enunciação e dos enunciados. A Análise de Discurso visa descrever aquilo que é dito, mas do ponto de vista da sua existência, ou seja, visa descrever as condições de existência.

O discurso não é um elemento transparente e neutro. As interdições que o atingem revelam sua ligação com o desejo e com o poder. A hipótese de Foucault é que:

(...) em toda a sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certos números de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade (FOUCAULT, 1996, p.8).

O discurso centra-se na linguagem, nos conteúdos, na lógica dos discursos e na sua relação com os poderes que se escondem atrás desses discursos. A sua compreensão não deve se limitar apenas ao ato isolado e pontual de determinada situação. O que importa não é a mera soma de palavras, mas sim procurar as condições de sua emergência, as regras que presidem seu surgimento, seu funcionamento, suas mudanças, seu desaparecimento e seu reaparecimento em outras épocas com novas regras (FOUCAULT, 1997).

Se numa determinada época e numa determinada sociedade é autorizado o que é permitido dizer, como é dito, e quem pode fazê-lo, então o discurso tem essa capacidade de estabelecer regras de comportamentos e condutas comuns a grupos, classes sociais ou da sociedade como um todo. O discurso cria padrões e modelos que devem ser adotados por todos no intuito de evitar conflitos sendo aceitos e legitimados (FOUCAULT, 1997).

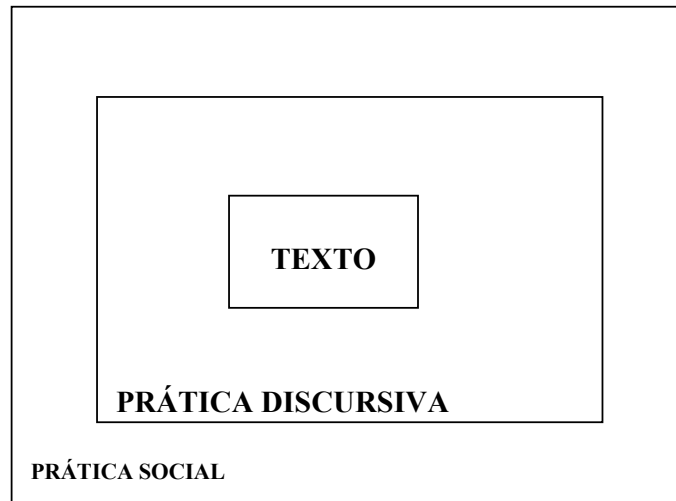
Apesar de ser referência, Foucault é alvo de críticas na concepção da ACD defendida por Fairclough (2001) pelo relativismo e, por conseguinte, pela falta de tomada de posição na luta política. Por esse motivo, como se verá adiante, a noção gramsciana de hegemonia serve mais para a Análise Crítica de Discurso do que a noção de poder em Foucault. Isso porque Foucault tem o foco nas estruturas, o que equivale a tomar uma perspectiva unilateral a respeito das lutas. Com a concepção de hegemonia se procura resolver essa questão dos desequilíbrios. Vendo os processos constitutivos do discurso em termos de uma dialética, o impacto da prática discursiva dependerá de como ela interage com a realidade pré-concebida. Isso ajudará a relacionar os enunciados gerais sobre mudança social e cultural aos mecanismos e às modalidades precisas dos efeitos da mudança social e será retomado no subitem 1.2.2.

Na sua teoria social do discurso, Fairclough (2001) usa o termo discurso propondo considerar o uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais, e a Análise Crítica de Discurso como sendo a análise de como os textos funcionam como parte da prática sócio-cultural. Desde modo, o discurso é construído, ou seja, deve ser visto, primeiro como um modo de ação – uma forma como as pessoas agem sobre o mundo, e, especialmente, sobre os outros. Segundo, implica uma relação dialética entre discurso como ação e estrutura social, ou seja, o discurso é moldado e restringido pela estrutura social, e constitui a estrutura social.

Por outro lado, inspirado em Foucault (1997), segundo Fairclough (2001) o discurso é socialmente constitutivo. Isso possui três efeitos: 1) o discurso contribui para a construção do que é referido como “identidades sociais” e “posições de sujeito”, para o “sujeito social” e os tipos de “eu”; 2) o discurso contribui para a construção das relações; 3) o discurso contribui para a construção de sistemas de conhecimentos e crenças.

Afora essas três funções de linguagem soma-se a elas a função textual do discurso, uma função desenvolvida por Halliday (1978), que trata das ligações das partes do texto com outras partes precedentes e seguintes e com a situação social fora do “texto” (FAIRCLOUGH, 2001).

Nessa linha, Fairclough (2001) propõe o discurso como uma noção tri-dimensional (Fig.1), como uma tentativa de reunir três tradições analíticas, cada uma das quais é indispensável à Análise Crítica de Discurso. A *prática social* é descrita como uma dimensão do evento discursivo, assim como o *texto*. Essas duas dimensões são mediadas pela terceira, a *prática discursiva*, que focaliza os processos sociocognitivos de produção, distribuição e consumo do texto, processos sociais relacionados a ambientes econômicos, políticos e institucionais particulares. A natureza da prática discursiva é variável entre os diferentes tipos de discurso, de acordo com fatores sociais envolvidos.



**Figura 1- Concepção tridimensional do discurso**  
Fonte: Fairclough (2001, p.103)

A dimensão do discurso como prática social relaciona-se ao conceito de hegemonia, discutido a seguir, e trata de questões de interesse na análise social, tais como as características institucionais e organizacionais do evento discursivo e como elas moldam a prática discursiva.

### **1.2.2 Discurso, ideologia e luta hegemônica**

Ao abordar o discurso como prática social Fairclough (2001) discute o conceito de discurso em relação à ideologia e ao poder, e situa o discurso em uma concepção de poder como hegemonia e em uma concepção das relações de poder como luta por hegemonia.

Ao fazer isso, as contribuições de Althusser (1999) e Gramsci (1978) são referenciadas, apesar das ressalvas, especialmente no caso de Althusser (1999). Como veremos, essas ressalvas devem-se à falta de convergência entre a mudança social – um dos focos de Fairclough – e a perspectiva de Althusser, que propõe demonstrar o peso da determinação estrutural sobre os sujeitos e, como tal, é considerada determinista, uma vez que



não abre espaço para tratar os eventos sociais cotidianos, de produção de sentido intersubjetivo, sem fazer remissões a processos estruturais mais amplos.

Para Althusser (1999), paralelamente ao poder estatal e ao aparelho do Estado, criado pela classe dominante para dominar as demais, está uma realidade que não se confunde com ele: são os Aparelhos Ideológicos do Estado (doravante AIE). Com a introdução da noção do AIE, alerta Althusser (1999), criam-se as condições para explicar o controle da sociedade: “os indivíduos concretos ‘funcionam’ e a ideologia os leva na conversa” (ALTHUSSER, 1999). O autor cita Platão como exemplo para mostrar que ideologia sempre existiu. Platão sabia que seria necessário ensinar ao “povo”, desde a infância, as “belas mentiras” que, sem dificuldades, o “levavam na conversa”, e ensinar ao “povo” essas belas mentiras de maneira que ele acredite e venha a funcionar de acordo (ALTHUSSER, 1999). Essas belas mentiras impunham-se simplesmente pelo fato de ser impossível colocar um guarda para controlar cada indivíduo. Deste modo, conclui, “as belas mentiras, isto é, a ideologia, garantem por excelência, a reprodução das relações de produção” (ALTHUSSER, 1999 p.65 ). É exatamente através da ideologia que se “educa” o povo a aceitar o modo de produção dominante, sem contestar e sem pensar em alternativas para essa dominação.

São precisamente os AIE - realidades que se apresentam ao observador imediato sob a forma de instituições distintas e especializadas – que a ideologia utiliza como instrumentos para “levar na conversa” os indivíduos. Um AIE é um sistema de instituições, organizações e práticas correspondentes, onde é realizada toda a Ideologia de Estado ou uma parte dessa ideologia (em geral, uma combinação típica de certos elementos). O autor cita alguns exemplos de AIE: escolar; familiar; religioso; político; sindical; aparelho da informação; aparelho de edição – difusão; e aparelho cultural.

Cada um destes aparelhos tem suas próprias instituições e organizações. No AIE político, por exemplo, são os partidos, o parlamento, etc. No da informação, a imprensa

(jornais, rádios, TVs, etc.). Importante ressaltar que Althusser considera que o aparelho escolar substituiu as funções do antigo AIE dominante, a igreja. A escola recebe todas as crianças até certo grau de escolaridade, quando uma parte vai procurar emprego, mas outra parte segue para ocupar quadros médios no mercado de trabalho e, finalmente, uma parcela menor chega ao ensino superior. Para o autor cada parcela que fica pelo caminho é provida, na prática, da ideologia que se ajusta ao papel que lhe compete exercer na sociedade de classes: o papel dos explorados, o papel dos agentes de exploração, dos agentes da repressão, dos profissionais da ideologia, etc. A obrigatoriedade de freqüentar as aulas garante a este AIE uma audiência ímpar (ALTHUSSER, 1999).

Partindo do pressuposto que a classe dominante detém o poder estatal, pode-se admitir, então, que essa mesma classe dominante é atuante nos AIE, na medida em que, em última análise, é a ideologia dominante que se realiza nos aparelhos ideológicos. Desde modo, estes AIE podem ser não apenas o alvo, mas também o lugar da luta de classes (ALTHUSSER, 1999). É precisamente a partir dos AIE que a classe dominante consegue impor e deter seu poder. É a intermediação da ideologia dominante que assegura uma harmonia entre o Estado e os AIE.

Para Althusser (1999) deve estar claro que uma teoria das ideologias se baseia na história das formações sociais e, portanto, dos modos de produção combinados nas formações sociais e das lutas de classes que se desenvolvem dentro delas. Assim, não há possibilidade de uma teoria das ideologias em geral, já que as ideologias têm uma história cuja determinação, em última instância, situa-se fora das ideologias em si, embora as suponha.

Para mostrar sua concepção sobre estrutura e funcionamento da ideologia, Althusser (1999) apresenta duas teses: 1) a ideologia representa a relação imaginária dos indivíduos com suas condições reais de existência – o que os homens representam para si na ideologia não são suas situações reais de existência, seu mundo real, acima de tudo, é a relação imaginária

desses indivíduos com as relações reais em que vivem; 2) a ideologia tem uma existência material – uma ideologia existe sempre num aparelho e em sua prática ou práticas. Em plena consciência, os indivíduos livremente se submetem e participam de práticas e do aparelho ideológico.

A crítica de Fairclough (2001) a Althusser (1999) é que o trabalho deste “contém uma contradição não resolvida entre uma visão de dominação que é a imposição unilateral e reprodução de uma ideologia dominante, em que a ideologia figura como cimento social e universal, e sua insistência nos aparelhos como local e marco delimitador de uma constante luta de classe cujo resultado está sempre em equilíbrio” (FAIRCLOUGH, 2001, p.117).

O caráter ideológico dos discursos deve-se ao fato de serem investidos de várias práticas sociais, econômicas, culturais e políticas. Fairclough (2001) entende ideologia como significados/construções da realidade - o mundo físico, as relações sociais, as identidades sociais – que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação.

A ideologia encontra-se localizada tanto nas estruturas – ordens de discurso (FOUCAULT, 1997) - que constituem o resultado de eventos passados, como nas condições para os eventos atuais e nos próprios eventos quando reproduzem e transformam as estruturas condicionadoras.

Outra questão importante ressaltada por Fairclough (2001) é que nem todo o discurso é irremediavelmente ideológico. Isso porque as idéias surgem nas sociedades caracterizadas por relações de dominação com base na classe, no gênero social, no grupo cultural, e desde modo, à medida que os seres humanos são capazes de transcender tais relações, são capazes de transcender a ideologia. Outra ressalva a esta questão é o fato de que todos os tipos de discurso são abertos, em princípio e de certo modo, ao investimento ideológico em nossa sociedade.

Mas isso não significa que todos os tipos de discurso são investidos ideologicamente no mesmo grau. Essa posição é justificada com o exemplo da publicidade que, em termos amplos, é investida com maior vigor do que as ciências físicas.

Ao instaurar a conexão entre as práticas discursivas e as práticas sociais, Fairclough (2001) estabelece uma ponte entre discurso e hegemonia. De acordo com este autor, uma vez que as hegemonias têm dimensões ideológicas, são formas de avaliar o investimento ideológico das práticas discursivas, já que a ideologia tem existência material nas práticas discursivas e sociais.

Em Gramsci (1978) Fairclough (2001) encontra terreno propício para sua concepção de discurso e também fornece um modo de teorização da mudança das relações de poder que permite um foco particular sobre a mudança discursiva e, ao mesmo tempo, um modo de considerá-la em termos de sua contribuição aos processos mais amplos de mudança e de seu amoldamento por tais processos.

Gramsci (1978) entende ideologia como uma concepção do mundo implicitamente manifesta na arte, no direito, na atividade econômica e em todas as manifestações de vida individual e coletiva. Para ele a ideologia está socialmente generalizada, pois os homens não podem agir sem regras de conduta, sem orientações. Assim, a ideologia é o terreno sobre o qual os homens se movimentam, adquirem consciência de sua posição, lutam, etc. Todavia, ela é mais que um sistema de idéias; ela também está relacionada com a capacidade de inspirar atitudes concretas e proporcionar orientação para a ação. É aqui que entra a prática hegemônica: uma ideologia hegemônica, dominante, pode proporcionar uma visão de mundo supostamente mais coerente e sistemática, que não só influencia a massa da população mas também serve como princípio de organização das instituições sociais. É, portanto, na ideologia e por meio da ideologia que uma classe pode exercer sua hegemonia sobre outras, isto é, pode assegurar a adesão e o consentimento das grandes massas. A ideologia “organiza

a ação pelo modo segundo o qual se materializa nas relações, instituições e práticas sociais, e informa todas as atividades individuais e coletivas” (GRAMSCI, 1978, p. 377).

Segundo Gramsci (1978), quando uma classe social faz prevalecer sua prática sobre as demais, isto é, faz com que as demais classes compartilhem de uma mesma interpretação da realidade, diz-se que esta é uma classe hegemônica. Para Gramsci (1978) a hegemonia deve ser entendida como a organização do consentimento: os processos pelas quais se constroem formas subordinadas de consciência, sem recurso à violência ou a coerção. O bloco dominante opera não apenas sobre a estrutura econômica e sobre a organização política da sociedade, mas também sobre o modo de pensar, sobre as orientações ideológicas e sobre os modos de conhecer.

Os grupos dominantes exercem poder através de alianças com vistas à integração e não simplesmente à dominação dos grupos subalternos. Esse movimento resultará em um ganho de consentimento por parte dos grupos subalternos. Ao consentir com as ações dos grupos que dominam e/ou lideram a sociedade, os grupos subalternos resistirão muito menos à implementação de processos convenientes ao grupo dominante (FAIRCLOUGH, 2001).

Portanto, Gramsci (1978) enfoca as práticas por meio das quais os sujeitos buscam adeptos para conseguir a hegemonia em torno de suas interpretações sobre o mundo e sobre a organização social. Todavia, para a teoria Gramsciana, a hegemonia é sempre parcial e temporária, é intrinsecamente processual. O consenso é sempre provisório e depende de interações que são, por natureza, dinâmicas, dependentes de coalizões e de oposições que se rearticulam no fluxo de produção.

Assim, a prática discursiva, a produção, a distribuição e o consumo de textos são uma faceta da luta hegemônica que contribui em diferentes graus para a reprodução ou a transformação não apenas da ordem de discurso existente, mas também das relações de poder e assimetrias existentes.

Pelo fato da maior parte dos discursos se sustentar na luta hegemônica em instituições particulares, e não em nível da política social, os protagonistas não são classes ou forças políticas, mas sim professores e alunos, polícia e população, ou mulheres e homens. Assim, o conceito de hegemonia fornece para o discurso tanto uma matriz – uma forma de analisar a prática social à qual pertence o discurso em termos de relações de poder – como um modelo, uma forma de analisar a própria prática discursiva como um modo de luta hegemônica que produz, reestrutura ou desafia as ordens de discurso existente (FAIRCLOGH, 2001).

A hegemonia, então, está sempre aberta e se sustenta pelo equilíbrio instável e contraditório entre as várias práticas discursivas, própria da dialética das relações sociais.

### 1.3 AÇÃO, REPRESENTAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO

Ao adotar a Análise Crítica do Discurso como teoria e método para analisar e compreender a influência de Peter Drucker na legitimação de práticas no capitalismo tardio, o uso da linguagem é visto como forma de prática social e não como atividade puramente individual. Isso implica compreendê-lo como um modo de ação historicamente situado, que é constituído socialmente, mas também constitutivo de identidades sociais, relações sociais e sistemas de conhecimento e crenças. Nisso consiste a dialética entre discurso e sociedade (Fairclough, 2001). Conseqüentemente, são os indivíduos inseridos em práticas discursivas e sociais que corroboram para a manutenção ou transformação de estruturas sociais. Desde modo, a importância do discurso na vida social transita entre a regulação e a transformação.

Nessa relação, o discurso é utilizado para a sustentação de um status universal para determinadas representações particulares, do mundo material, mental e social. Nessa luta pela hegemonia, se enfatiza a importância da ideologia no estabelecimento e manutenção da dominação, já que hegemonias são relações de dominação.

Para Fairclough (2003) ideologias são, em princípio, *representações*, mas podem ser legitimadas em maneiras de *ação* social e inculcadas nas *identidades* de agentes sociais. Tal compreensão da ideologia baseia-se na formulação de gêneros, discursos e estilos como as três principais maneiras através das quais o discurso figura em práticas sociais, de acordo com a proposta de Fairclough (2003) de abordar o discurso em termos de três principais tipos de significado: o significado acional, ligado a gêneros; o representacional, ligado a discursos; e o significado identificacional, ligado a estilos.

A seguir, se abordarão esses três tipos de significados que atuam simultaneamente no discurso e a relação dialética que se estabelecem entre eles, fazendo referência à importância da Linguística Sistêmica Funcional (LSF), que serviu de fonte para a construção metodológica proposta por Fairclough.

### **1.3.1 Influência da Linguística Sistêmica Funcional na ACD**

Quanto ao caráter lingüístico, a Análise Crítica do Discurso se orienta pela Linguística Sistêmica Funcional (LSF) proposta por Halliday (1985). Na construção de seus modelos de análise do discurso, Fairclough (2001, 2003) tem se apropriado da LSF, alterando alguns pontos da teoria de acordo com seus propósitos analíticos.

Para melhor compreender as apropriações e modificações feitas por Fairclough (2003a) da LSF, deve-se referir que as abordagens funcionais da linguagem têm enfatizado seu caráter multifuncional e, nesse sentido, Halliday (1985) registra três macrofunções que atuam simultaneamente em textos: ideacional, interpessoal e textual.

Na macrofunção ideacional o discurso contribui para a construção de sistemas de conhecimento e crença por meio da representação particular do mundo; na interpessoal o discurso contribui para a constituição de relações sociais; e a função textual diz respeito à

maneira como as informações são organizadas e relacionadas no texto. Sendo assim, as pessoas fazem escolhas sobre o modelo e a estrutura de suas orações, que são também escolhas sobre o significado (e a construção, manutenção ou subversão) de identidades sociais, relações sociais e conhecimento e crença (FAIRCLOUGH, 2001, p.104).

Fazendo referência aos três efeitos do discurso: construção de identidade sociais e posições do sujeito; construção de relações sociais; construção de sistemas de conhecimento e crença, Fairclough (2001) em *Discurso e mudança social* sugere que estes três efeitos correspondem respectivamente a três funções da linguagem e a dimensões de sentido que coexistem e interagem em todos os discursos: função “identitária”, função “relacional” e função “ideacional”. As funções identitária e relacional advêm da cisão da macrofunção interpessoal de Halliday (1985). A justificativa apresentada para essa modificação na teoria está relacionada à importância do discurso na constituição, reprodução, contestação e reestruturação de identidades, que não é captada pelas funções tal como apresentadas por Halliday (1985), uma vez que a função de identidade é marginalizada “como aspecto menor da função interpessoal” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 209).

A função identitária da linguagem “relaciona-se aos modos pelos quais as identidades sociais são estabelecidas no discurso”; a função relacional, por sua vez, refere-se a “como as relações sociais entre os participantes do discurso são representadas e negociadas”; e a função ideacional refere-se “aos modos pelos quais os textos significam o mundo e seus processos, entidades e relações” (FAIRCLOUGH, 2001a, p. 92). Partindo dessa modificação da teoria de Halliday (1985), ou seja, da introdução das funções relacional, ideacional e identitária, Fairclough em *Analysing discourse* (2003) propõe uma articulação entre estas funções e os conceitos de gênero, discurso e estilo, sugerindo, no lugar das funções da linguagem, três principais tipos de significado: o significado acional, o significado representacional e o significado identificacional.

.....



Quanto à função textual, embora em *Discurso e mudança social* Fairclough (2001 p. 92) frisa que a tenha incorporado: “Halliday também distingue uma função ‘textual’ que pode ser utilmente acrescentada a minha lista”, em 2003 ele rejeita a idéia de uma função textual separada. Ao contrário, prefere incorporá-la ao significado acional. Conforme Fairclough registra (2003, p.27), o significado acional aproxima-se da função interpessoal de Halliday (1985) e incorpora a função textual; o significado representacional corresponde à função ideacional e o significado identificacional, por sua vez, incorpora traços da função interpessoal.

Para Fairclough (2003) o discurso figura de três principais maneiras como parte de práticas sociais, na relação entre textos e eventos: como modos de agir, como modos de representar e como modos de ser. A cada um desses modos de interação entre discurso e prática social corresponde um tipo de significado. O significado acional focaliza o texto como modo de (inter)ação em eventos sociais, aproximando da função relacional pois a ação legitima/questiona relações sociais; o significado representacional enfatiza a representação de aspectos do mundo – físico, mental, social – em textos, aproximando-se da função ideacional; o significado identificacional, por sua vez, refere-se à construção e à negociação de identidades no discurso, relacionando-se à função identitária.

Esses significados correspondem às principais maneiras como a semiose figura em práticas sociais: como modos de agir, modos de representar e modos de ser, bem como aos elementos que compõem as ordens de discurso: gêneros, discursos, estilos. Gêneros constituem “o tipo de linguagem ligado a uma atividade social particular”; discursos implicam “o tipo de linguagem usado para construir algum aspecto da realidade de uma perspectiva particular”; e estilos (ou vozes, segundo o termo original usado no livro), o “tipo de linguagem usado por uma categoria particular de pessoas e relacionado a sua identidade” (CHOULIARAKI e FAIRCLOUGH, 1999, p.63). Fairclough (2003) explica que, por meio da

fala e da escrita, agimos e interagimos, logo, a semiose figura primeiro como parte da *ação*. Diferentes gêneros correspondem, então, a diferentes modos de (inter) agir discursivamente. Em segundo lugar, a semiose figura na *representação* do mundo material, de outras práticas sociais ou em representações auto-reflexivas da própria prática particular, que se realizam discursivamente e que variam conforme as diferentes perspectivas ou posições dos sujeitos nas práticas sociais. Em terceiro, a semiose figura na *identificação*, na constituição de modos particulares de ser, ou seja, identidades sociais ou pessoais particulares, que se relacionam ao estilo. Embora os três aspectos do significado sejam apresentados separadamente para fins analíticos, eles são dialeticamente relacionados, ou seja, cada um internaliza os outros: representações (discursos) particulares podem ser legitimadas em maneiras particulares de ação (gêneros) e inculcadas em maneiras particulares de identificação (estilos).

No próximo subitem, se focalizara cada um destes significados - ação, representação e identificação - tecendo referências aos aspectos de organização textual moldada por gêneros, discursos e estilos, mostrando como serão examinados mediante categorias analíticas.

### **1.3.2 O significado acional e gênero**

#### ***1.3.2.1 Estrutura genérica***

Segundo Fairclough (2003) gêneros constituem o aspecto especificamente discursivo de maneiras de ação e interação no decorrer de eventos sociais. Quando se analisa em termos de gênero, o objetivo é examinar como o texto figura na (inter)ação social e como contribui para ela em eventos sociais concretos. Quanto aos níveis de abstração, Fairclough (2003) distingue os pré-gêneros e os gêneros situados. Os pré-gêneros se referem a categorias mais abstratas, como narração, argumentação, descrição e diálogo, que são usados na composição de diversos tipos de textos. Por outro lado, os gêneros situados são categorias concretas

característicos de uma rede de práticas particular. Fairclough (2003) acrescenta que apenas alguns gêneros têm nomes estabelecidos nas práticas sociais em que são usados e, ainda que estabelecidos, devem ser tratados com cuidado, porque são materializações discursivas relativamente estáveis de práticas sociais e sofrem constantes modificações sócio-históricas, que originam novos gêneros.

Outra questão que deve ser ressaltada nessa referência aos gêneros se prende ao fato de considerar que gêneros individuais não apresentam necessariamente *um* gênero particular, pois podem constituir-se por outros gêneros hierarquicamente relacionados – um gênero principal e subgêneros – de maneira disciplinar ou criativa. Nessa perspectiva, o importante é que o gênero seja reconhecível como um tipo particular de linguagem usada em domínios particular. A prática de se tentar determinar estruturas composicionais rigorosas para gêneros do discurso é questionada por Fairclough (2003), alegando que gêneros não constituem regras imutáveis, pelo contrário, consistem em um potencial que pode ser trabalhado de maneiras variáveis e criativas em eventos discursivos concreto. Neste trabalho, além da análise dos textos de Drucker em termos de gênero, o significado acional dos textos também será analisado por meio do estudo da intertextualidade.

### ***1.3.2.2 Intertextualidade: equivalência e diferença***

Para Fairclough (2001) intertextualidade é basicamente a propriedade que têm os textos de serem cheios de fragmentos de outros textos, que podem ser delimitados explicitamente ou mesclados e que pode assimilar, contradizer, ecoar ironicamente, e assim por diante. Em linhas gerais, a intertextualidade é a combinação da voz de quem pronuncia um enunciado com outras vozes que lhe são articuladas. É uma questão de recontextualização, ou seja, um movimento de um contexto a outro, acarretando transformações particulares

dependendo de como o material é movimentado, recontextualizado, isto é, de como ele figura no novo contexto. Deste modo, a intertextualidade cobre uma gama diversa de possibilidades.

Partindo do referencial segundo o qual as práticas sociais encerram diferentes discursos e interesses particulares, a presença de uma voz específica, de maneira específica, em vez de outras, sinaliza o posicionamento do texto nas lutas de poder. Deste modo, a seleção das vozes nessa recontextualização, assim como as maneiras como elas são representadas, diz muito sobre o posicionamento do sujeito anunciador na rede de práticas (FAIRCLOUGH, 2003).

Na análise de um texto, em termos de intertextualidade, uma primeira questão prende-se à verificação de quais vozes são incluídas e quais vozes são excluídas, ou seja, que ausências podem ser observadas. Outra questão importante a ter em mente é, quando presente, como se estabelece à articulação entre as vozes. Quando uma voz é articulada em um texto, a relação entre estas duas vozes, por um lado pode ser de cooperação, ou, por outro lado pode haver tensão entre elas. Esta variação depende das diferentes perspectivas, com seus respectivos interesses e objetivos (FAIRCLOUGH, 2003).

Segundo Fairclough (2003, p.41 - 42) a análise do aspecto intertextual de um texto deve ser orientada pela observação da abertura ou fechamento da diferença, ou seja, pela observação de variados graus de dialogicidade com as vozes recontextualizadas, já que “toda enunciação, mesmo na forma imobilizada da escrita, é uma resposta a alguma coisa e é construída como tal”. Em alguns textos, a falta de dialogicidade é grande, com pouca visibilidade de outras vozes. Nestes casos, segundo Fairclough (2003), representações oriundas de outras vozes são referidas sem serem relatadas, outras vozes são trazidas ao texto de uma forma que abstrai o que realmente foi dito e, então, reduz-se à diferença. Embora a **pressuposição** seja um tipo de intertextualidade, Fairclough (2003) a distingue da citação direta ou indireta de vozes em função do fechamento da diferença característico da

pressuposição. Fairclough (2003) define pressuposição como o que não é dito, mas tomado como dado. Assim como a intertextualidade, a pressuposição conecta um texto a outros textos, no entanto, ao contrário da primeira, a pressuposição não é atribuída a vozes ou textos específicos. A intertextualidade pode sinalizar abertura e reconhecimento da diferença ou acentuação conflituosa da mesma, ao passo que a pressuposição aponta para o consenso, normalização e aceitação, suprimindo diferenças de poder (FAIRCLOUGH, 2003 p. 47-48).

Pressuposições são proposições que são tomadas pelo produtor do texto como já estabelecidas ou “dadas” e que podem ser engatilhadas por diversos recursos lingüísticos, como os artigos, pronomes demonstrativos e outros (FAIRCLOUGH, 2001). Tanto a intertextualidade quanto a pressuposição concernem à relação entre um texto específico e o que foi enunciado em outro lugar, mas, no caso da última, esse *outro lugar* não é claramente definido, passando então, a representar a própria voz do autor do texto.

A universalização de um conceito ou prática está diretamente relacionado ao quanto figura como dado em uma variedade de textos. Deste modo, a análise das pressuposições pode desvelar posicionamentos ideológicos naturalizados pela sua repetição em discursos. No caso específico desta pesquisa, relaciona-se com os conceitos naturalizados que vêm o capitalismo como a única possibilidade organização da sociedade.

Nesta análise, serão considerados três tipos de pressuposições, quais sejam, as existenciais (presunções sobre o que existe), as valorativas (presunções sobre o que é bom ou desejável) e as proposicionais (presunções sobre o que é ou pode ser ou vai ser).



### **1.3.3 O Significado representacional e discurso**

#### ***1.3.3.1 Interdiscursividade***

O significado representacional de textos é relacionado ao conceito de discurso como modo de representação de aspectos do mundo. Para Fairclough (2003) discursos constituem maneiras particulares de representar aspectos do mundo: as relações sociais, o mundo material, as crenças e assim por diante. Diferentes discursos são, portanto, diferentes perspectivas do mundo, associadas a diferentes relações que as pessoas estabelecem com o mundo, suas identidades pessoais e sociais, bem como as relações sociais que estabelecem com outras pessoas.

Discursos não só representam o mundo, mas também projetam, imaginam, representam mundos possíveis e diferentes do mundo real, pois se ligam a projetos de mudança do mundo em direções particulares. As relações estabelecidas entre diferentes discursos podem ser de diferentes tipos, nomeadamente, complementando ou competindo em relações de dominação, já que os discursos constituem parte do recurso utilizado por atores sociais para se relacionarem, cooperando, competindo, dominando. Fairclough (2003) cita o exemplo das representações conflitantes a respeito da globalização, em que o discurso hegemônico representa a globalização como um fenômeno natural, mas também há um discurso contra-hegemônico que capta seu caráter processual. Entre estes discursos, há uma relação de competição.

Diferentes discursos podem estar envolvidos num mesmo texto. Assim sendo, a articulação da diferença entre eles pode realizar-se de muitas maneiras, variando entre a cooperação e a competição. No caso de competição de discursos num texto, é comum haver um discurso protagonista e um discurso antagonista. Nesse caso, a articulação serve a

propósitos de negação de um discurso em nome da afirmação do outro (FAIRCLOUGH, 2003).

Um mesmo fato pode ser representado através de diferentes discursos, e textos representando o mesmo aspecto do mundo podem, assim, articular diferentes discursos. Essa relação dialógica entre estes discursos pode ser de harmonia ou de contradição. Essa heterogeneidade de um texto em termos da articulação de diferentes discursos é chamada de *interdiscursividade*. Essa categoria de análise relaciona-se à identificação dos discursos articulados e da maneira como são articulados. O procedimento para identificar discursos em um texto inclui: identificar as principais partes do mundo (incluindo áreas da vida social) que são representadas – os temas principais; identificar as perspectivas ou ângulos ou pontos de vista a partir dos quais são representados. Os discursos podem ser distinguidos pelos modos de representação, e pela relação com outros eventos sociais. O mais evidente dos traços para distinguir diferentes discursos é o vocabulário, pois diferentes discursos lexicalizam o mundo de maneiras diferentes.

Outra categoria de análise do significado representacional a ser levado na pesquisa é a representação dos atores sociais.

### ***1.3.3.2 A representação dos atores sociais***

As maneiras como atores sociais são representados em textos podem indicar posicionamentos ideológicos em relação a eles e a suas atividades. Determinados atores, por exemplo, podem ter sua agência ofuscada ou enfatizada em representações, podem ser representados por suas atividades ou enunciados, ou ainda podem ser referidos de modos que presumem julgamentos acerca do que são ou do que fazem. Conseqüentemente, através da análise de tais representações, é possível desvendar traços ideológicos em textos e interações.



O lingüista Leeuwen (1997, p.180) desenvolveu amplo estudo onde propõe um sistema de categorias através das quais se representam os atores sociais no discurso. Ele afirma que “as representações excluem atores sociais para servir os seus interesses em relação a quem se dirigem”.

Atores podem ser incluídos, suprimidos ou colocados em segundo plano na representação. A *inclusão* pode ser realizada de diversas maneiras, como pela *nomeação* e *categorização*. Os atores podem ser representados quer em termos da sua identidade única, sendo nomeados, ou categorizados. A nomeação realiza-se tipicamente através de nomes próprios, enquanto que a categorização ocorre por *funcionalização* e *identificação*. O primeiro caso ocorre quando os atores são referidos em termos de uma atividade, em termos de alguma coisa que fazem, por exemplo, uma ocupação ou função. Realiza-se tipicamente por meio de substantivo formado de verbo mais sufixo; substantivo formado a partir de outro substantivo que denota local ou instrumento diretamente associado a uma atividade; composição de substantivos denotando locais ou instrumentos de trabalho diretamente associados a uma atividade. A identificação ocorre quando os atores sociais são definidos, não em termos daquilo que fazem, mas em termos daquilo que, mais ou menos permanentes, ou inevitavelmente, são, nomeadamente sexo, idade, classe social, etnicidade, religião e outros (LEEuwEN 1997).

Os atores podem ser incluídos também de forma não individualizada, ou seja, de forma assimilada, por meio de *referência genérica* ou *específica*. A generalização pode se realizar lingüisticamente através do plural sem artigo e do singular com artigo definido ou indefinido. A inclusão específica representa os atores sociais em grupos e pode se realizar por especificação por *agregação*, quantificando grupos de atores como dados estatísticos, ou por *coletivização*, que não representa atores quantitativamente, mas os trata por meio da pluralidade (LEEuwEN 1997).

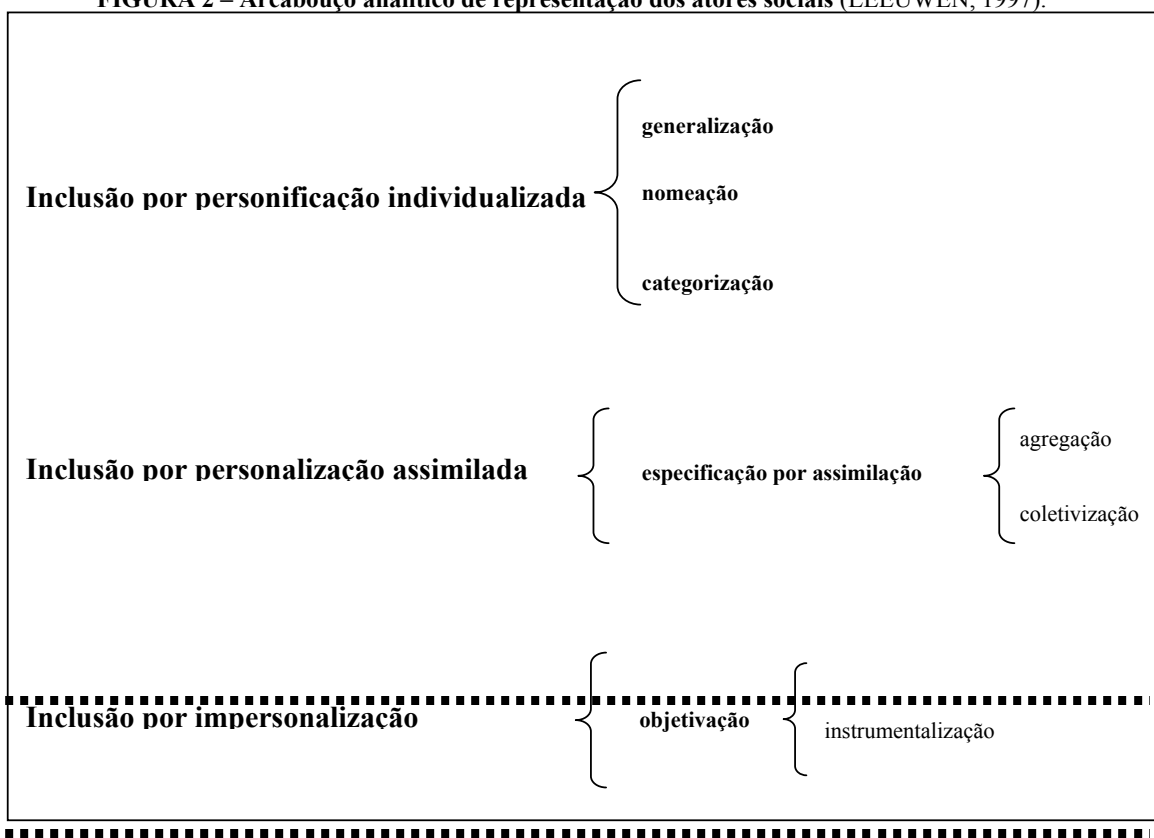
.....



Ao contrário das escolhas representacionais comentadas anteriormente, que personalizam os atores sociais, representando-os como seres humanos por meio de nomes próprios, substantivos, cujos significados encerram característica humana, a *objetivação* impersonaliza os atores (LEEuwEN 1997). Quando impersonalizados, os atores são representados por outros meios, como os substantivos abstratos ou os substantivos concretos cujo significado não inclui a característica semântica “humana”. O principal efeito da impersonalização - assim como da supressão - é encobrir a identidade e/ou o papel dos atores sociais; encobrendo-lhes por consequência a responsabilidade na atividade descrita, através da indeterminação ou da transferência da agência. A *objetivação* ocorre quando os atores sociais são representados metonimicamente por meio de uma referência a um local ou coisa diretamente associada quer à sua pessoa quer à atividade a que estão ligados. Para este trabalho, interessa a *instrumentalização*, em que a representação se dá por meio de uma referência ao instrumento com o qual os atores empreendem uma atividade a que estão ligados (LEEuwEN 1997). A Figura 1 resume o arcabouço das escolhas representacionais dos atores sociais, utilizando três das possíveis realizações lingüísticas, a saber: inclusão por personalização individualizada, inclusão por personalização individualizada e, impersonalização por objetivação.

.....

FIGURA 2 – Arcabouço analítico de representação dos atores sociais (LEEUVEN, 1997).



Nessa análise, o foco recai sobre os atores sociais envolvidos nos eventos e práticas, as relações estabelecidas entre eles do ponto de vista representacional e da proeminência de uns em detrimento de outros. Não se trata de comparar a representação com a verdade a respeito do evento concreto, mas de comparar diferentes representações do mesmo evento ou de eventos semelhantes, na perspectiva de como representam, preferencialmente, certos atores sociais.

#### **1.3.4 Significado Identificacional e estilo**

De acordo com Fairclough (2003), os significados da semiose, quais sejam, ação, representação e identificação podem ser encontradas simultaneamente em textos. Embora os três significados sejam distinguidos para propósitos analíticos, eles são dialeticamente relacionados, ou seja, cada um internaliza os outros. Conseqüentemente, as representações (discursos) particulares podem ser dialeticamente internalizados em maneiras particulares de ação (gênero) e em maneiras particulares de identificação (estilos). Isso significa que é possível verificar como determinados discursos são inculcados em identidades e como as constituem.

Porém, um fato que vem a tona ao abordar a questão da identificação, prende-se à necessidade de considerar a dialética entre estrutura e ação do ponto de vista da liberdade do sujeito. Segundo esta dialética, a estrutura social constrange o processo de identificação dos indivíduos, assim como é constrangido por ele. Agentes sociais não são “livres”, mas socialmente constrangidos, embora suas ações não sejam totalmente determinadas. Assim como, também, não se pode determinar que a construção da identidade social seja reduzida ao processo discursivo. Esta questão nos remete às ressalvas feita por Fairclough (2001) ao Althusser (ver subitem 1.2.1) que se prendem com a determinação estrutural sobre os sujeitos e, como tal, é considerada determinista. Isso porque a perspectiva de Althusser (1999) não abre espaço përa tratar os eventos sociais cotidianos sem fazer remissões a processos estruturais, ou seja, os agentes não são considerados criativos, capazes de criar e produzir mudanças.

Entre as categorias relacionadas ao significado identificacional neste trabalho, destaca-se a modalidade e a avaliação.

### ***1.3.3.1 Modalidade***

Para Fairclough (2003) modalidade pode ser vista como o quanto as pessoas se comprometem quando fazem afirmações, perguntas, demandas ou ofertas. A modalidade se liga a tipos de troca: afirmações e perguntas referem-se à troca de conhecimento, demandas e ofertas referem-se à troca de atividade. Em trocas de conhecimento, a modalidade é *epistêmica*, expressando o compromisso do autor com o que declara, em questões sobre o compromisso do autor com as afirmações que realiza; em trocas de atividade, a modalidade é *deôntica*, expressando o compromisso do autor com obrigações ou necessidades.

Afirmarções, perguntas, demandas e ofertas podem ser construídas com modalidades categóricas ou podem receber diferentes graus de modalização. Isso significa que o comprometimento com a verdade / falsidade de uma afirmação ou pergunta e o comprometimento com a obrigatoriedade / necessidade de uma demanda ou oferta podem ser categóricos ou podem ser reforçados / mitigados por uma modalização alta / baixa afinidade (Fairclough, 2003)

Fairclough (2001) acrescenta uma outra distinção, entre modalidade objetiva e modalidade subjetiva. É subjetiva no sentido de que a base subjetiva para o grau de afinidade selecionado com uma proposição pode ser explicitada. Ou a modalidade pode ser objetiva, em que a base subjetiva está implícita. No caso da modalidade subjetiva, está claro que o grau de afinidade do(a) próprio(a) falante com uma proposição está expresso, enquanto no caso da modalidade objetiva pode não ser claro qual ponto de vista é representado, se o falante projeta seu ponto de vista, de um outro indivíduo ou grupo.

A importância do estudo da modalidade para o significado identificacional decorre de que a modalidade é entendida como a relação entre o autor de um texto e a representação. Esta categoria da análise é importante na construção discursiva de identidades porque, como explicita Fairclough (2003), o quanto você se compromete é uma parte significativa do que

você é – então escolhas de modalidade em textos podem ser vistas como parte do processo de texturização de auto-identidades.

#### ***1.3.4.2 Avaliação***

A avaliação expressa os valores aos quais o autor se vincula. A avaliação inclui afirmações avaliativas, que apresentam juízo de valor; afirmações com verbos de processo mental afetivo; e presunções valorativas, sobre o que é bom ou desejável. As afirmações avaliativas são afirmações acerca do que é considerado desejável ou indesejável, relevante ou irrelevante, e pode se realizar por meio de processos relacionais, em que a avaliação é a firmada explicitamente, ou inserida em frases (FAIRCLOUGH, 2003).

As afirmações com verbos de processo mental são afetivas porque são geralmente marcadas subjetivamente, ou seja, marcam explicitamente a afirmação como sendo do autor. As presunções valorativas são os casos em que a avaliação não é engatilhada por marcadores transparentes de avaliação. Isso quer dizer que os valores estão mais profundamente inseridos nos textos. Partindo do pressuposto que a construção de significados não só depende do que está explícito, mas também do que está implícito, parte do trabalho de analisar textos é tentar identificar o que está presumido.

Por meio da análise dos diferentes gêneros, discursos e estilos presentes nos textos, e da maneira como esses elementos são articulados, acredita-se estar com um arcabouço que permita avaliar o posicionamento dos textos de Peter Drucker na luta hegemônica de ideologia e práticas sociais do capitalismo tardio (FAIRCLOUGH, 2003).

Todavia, dois esclarecimentos são necessários. O primeiro prende-se ao fato que ao longo da análise serão utilizados exemplos de enunciados extraídos do corpus, o que não deve ser entendido como se a análise empreendida se restrinja a partes do texto ou mesmo a textos isoladamente. Este procedimento visa simplesmente facilitar a exposição das categorias e

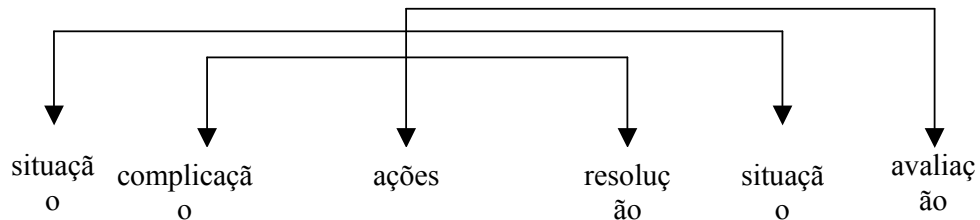
direcionar a discussão aos trechos mais relevantes dos textos. Entretanto, o texto completo, sua interação com os demais, e o discurso como um todo estarão sempre em perspectiva em cada consideração pontual. A outra ressalva tem a ver com o fato da análise não abranger todos os recursos lingüísticos dos textos, nem mesmo esgotar a discussão acerca das categorias analíticas em foco.

#### 1.4 AS ESTRUTURAS SEQUÊNCIAS DE BASE

Para subsidiar a análise dos vários níveis de gêneros, foi adotada parte da tipologia das estruturas sequenciais de base, proposta por Adam (1992) e recuperada em Brandão (2003): narração, argumentação, e explicação. Nunca é demais ressaltar que embora o tratamento isolado dos enunciados como seqüências lingüísticas seja insuficiente, torna-se proficuo quando é conjugado com questões sócio-históricas, como é o propósito deste trabalho.

Para Brandão (2003, p. 29) uma estrutura seqüencial *narrativa* pode ser definida como seqüência de proposições interligadas que progridem para um fim. Para que haja uma narrativa, seis constituintes devem estar reunidos: a) pelo menos um ator antropomorfo constante, individual ou coletivo, que garante a unidade de ação; b) transformação de predicados - passagem de um estado para outro através de uma série de acontecimentos encadeados; c) sucessão mínima de acontecimentos ocorrendo em um tempo  $t$  e depois  $t + n$ . Para que haja narrativa é preciso que esta temporalidade de base seja conduzida por uma *tensão* que faz com que uma narrativa caminhe para seu fim, organiza-se em função de uma situação final; d) um processo em que se constrói uma intriga com a integração dos fatos em uma única ação, formando um todo constituído pela seleção e arranjo dos acontecimentos e ações; e) causalidade narrativa - uma lógica singular em que o que vem depois aparece como tendo sido causado por algo anterior; f) um fim sob forma de avaliação final explícita ou a derivar.

A operação de constituição da narrativa repousa sobre o seguinte dispositivo elementar que apresenta inúmeras possibilidades de variação (BRANDÃO, 2003):



Para Brandão (2003) um discurso *argumentativo* visa interferir diretamente sobre as opiniões, atitudes ou comportamentos de um interlocutor ou de um auditório tornando crível ou aceitável um enunciado (conclusão), apoiado, segundo modalidades diversas, sobre outro (argumento, dado ou razões). Argumento, dado e razões são variantes de um mesmo fenômeno. Constituem a(s) premissa(s) que visa(m) apoiar ou refutar uma proposição (conclusão). Assim, certas seqüências de proposição de um discurso argumentativo podem ser marcadas como seqüência reinterpretáveis em termos de:

Premissas: Argumento(s) → Conclusão

Dado(s) → Conclusão

Razão (ões) → Conclusão

Quanto à estrutura de seqüência *explicativa*, conforme Brandão (2003) citando Adam (1991), esta se caracteriza por mostrar os liames de causa que ligam os fatos entre si, estando, portanto, associada geralmente à análise e à síntese de representações conceituais. Ainda segundo a autora, do ponto de vista didático, não há muita razão e produtividade na distinção, na realidade bastante sutil, entre explicação e argumentação. Assim, pode-se trabalhar a estrutura seqüencial explicativa como componente da estrutura seqüencial argumentativa, uma vez que ela possui uma textura em que atua o operador porque (explicativo), estando geralmente a serviço do locutor que pode servir-se dela como premissa para argumentar,

persuadir. As seqüências explicativas que figuram na composição da argumentação podem ser identificadas como o conceito de subgênero de Fairclough (2003).

### 1.5 MODOS DE OPERAÇÃO DA IDEOLOGIA

Para Fairclough (2003) a Análise Crítica do Discurso tem por objetivo, lançar luz sobre os problemas que as pessoas enfrentam por efeito de formas particulares da vida social. Conseqüentemente, se baseia na premissa de que situações opressoras podem mudar, ou melhor, podem ser mudadas, visto que são criações sociais e, como tal, são passíveis de serem transformadas socialmente.

Segundo Fairclough (2003) o efeito dos textos na sustentação ou transformação de ideologias representa, entre os efeitos causais de textos, o que mais interessa para a Análise Crítica do Discurso. Nesse sentido, a Teoria de Ideologia proposta por Thompsom (2002) será uma importante aliada para o estudo dos modos de operação da ideologia nos textos a serem analisados.

Na análise da ideologia proposta por Thompsom (2002), interessa as maneiras como formas simbólicas se entrecruzam com relações de poder, e, portanto, com lutas hegemônicas. Para este autor, fenômenos ideológicos são fenômenos simbólicos significativos desde que eles sirvam, em circunstâncias sócio-históricas específicas, para estabelecer e sustentar relações de dominação.

Thompsom (2002) nega as “concepções neutras de ideologia”, inserindo seu modelo teórico entre as “concepções críticas”. Ao contrário das concepções neutras, que tentam caracterizar fenômenos ideológicos sem implicar que esses fenômenos sejam, necessariamente, enganadores e ilusórios, ou ligados com os interesses de algum grupo em particular, a concepção crítica postula que a ideologia é, por natureza, hegemônica, no sentido



de que ela necessariamente serve para estabelecer e sustentar relações de dominação e, por isso, serve para reproduzir a ordem social que favorece indivíduos e grupos dominantes.

O autor frisa ser útil identificar certos *modos de operação* gerais da ideologia e indicar algumas das maneiras como eles podem estar ligados, em circunstâncias particulares, com estratégias de construção simbólica. Assim, Thompson (2002) apresenta cinco modos gerais pelos quais a ideologia pode operar simbolicamente para instaurar e sustentar relações de dominação, a saber: legitimação, dissimulação, unificação, fragmentação e reificação.

Por meio da *legitimação*, relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas pelo fato de serem representadas como legítimas, isto é, como justas e dignas de apoio. Thompson (2002) cita Weber (1997) que distinguiu três tipos de fundamentos sobre os quais afirmações de legitimação podem estar baseadas: racionais - que fazem apelo a legalidade de regras dadas; tradicionais - que fazem apelo à sacralidade de tradições imemoráveis; e, carismáticos - fazem apelo ao caráter excepcional de uma pessoa individual que exerça autoridade. Exigências baseadas em tais fundamentos podem ser expressas em formas simbólicas através de certas estratégias típicas de construção simbólica: 1) na estratégia de racionalização a legitimação se baseia em fundamentos racionais, na legalidade de regras dadas *a priori*; 2) na estratégia da universalização, representações parciais são legitimadas por meio de sua representação como servindo interesses gerais; 3) através da estratégia da narrativização, a legitimação se constrói por meio da recorrência a história que buscam no passado a legitimação do presente.

Em um segundo modo de operação de ideologia, a *dissimulação*, relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas pelo fato de serem ocultadas, negadas ou obscurecidas, ou pelo fato de serem representadas de maneira que desvia a atenção. Numa das estratégias utilizadas, o deslocamento, há uma recontextualização de termos, geralmente referentes a um campo e que são usados com referência a outro, deslocando conotações

positivas ou negativas. Uma outra estratégia que facilita a dissimulação das relações sociais é a eufemização: ações, instituições ou relações são representadas de modo que despertam uma valorização positiva, ofuscando pontos de instabilidade. Outra estratégia, o tropo, refere-se ao uso figurativo de figuras de linguagem, que pode servir a interesses de apagamento de relações de conflito.

A *unificação* é um terceiro modo de operação da ideologia, pelo qual relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas através da construção, no nível simbólico, de uma unidade coletiva, independentemente das diferenças e divisões que possam separá-los. Há duas estratégias de construção simbólica relacionada à unificação: a padronização e a simbolização. Na primeira, formas simbólicas são adaptadas a um referencial padrão que é adotado. Na simbolização, temos a construção de símbolos de unidade, de identidade e identificação coletiva, que são difundidas através de um grupo, ou de uma pluralidade de grupos.

Um quarto modo, através do qual a ideologia pode operar, é a *fragmentação*. Relações de dominação podem ser sustentadas por meio da segmentação de indivíduos e grupos que, se unidos, poderiam constituir obstáculo à manutenção do poder. Aqui, uma estratégia típica de construção simbólica é a diferenciação, onde se enfatizam características que desunem e impedem a constituição de um grupo coeso, com o objetivo de desestabilizar a luta hegemônica. Outra estratégia utilizada é o expurgo do outro, envolvendo a representação simbólica do grupo que possa constituir obstáculo ao poder hegemônico como um inimigo que deve ser combatido (THOMPSON, 2002).

Finalmente, um quinto modo de operação da ideologia é a *reificação*: relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas pela retratação de uma situação transitória, histórica, como se essa situação fosse permanente, natural, atemporal. Processos são retratados como coisas, ou como acontecimentos de um tipo quase natural, de tal modo que é

ocultado seu caráter social e histórico. Há quatro estratégias de construção simbólica da reificação: naturalização, eternalização, nominalização e passividade. Por meio da naturalização, um estado de coisas que é uma criação social e histórica pode ser tratado como um acontecimento natural ou como um resultado inevitável, independentemente da ação humana. Através da eternalização, outra estratégia utilizada, fenômenos sócio-históricos são esvaziadas de seu caráter histórico ao serem apresentados como permanentes, imutáveis e recorrentes. Através da nominalização processos são transformados em nomes, tornando-os genéricos e vagos. A passivização se dá quando se omite os autores, podendo fazê-lo pela obviedade ou como modo de ofuscar a agência e a responsabilidade. A nominalização e a passivização fazem concentrar a atenção em certos temas em prejuízo de outros. Representando processos como coisas, diluindo atores e ações, apresentando o tempo como uma extensão eterna do tempo presente, são muitas as maneiras de restabelecer a dimensão da sociedade “sem história” no coração da sociedade histórica (THOMPSON, 2002).

Através dessa abordagem, Thompson (2002) traz elementos que contribuem para a constituição de um arcabouço de análise das construções simbólicas ideológicas no discurso de Drucker no cenário do capitalismo tardio. Em outras palavras, a abordagem de ideologia proposta por Thompson, aliada ao arcabouço da Análise Crítica do Discurso, fornece ferramentas para atingir os objetivos dessa pesquisa, através da análise de construções discursivas revestidas de ideologia.

## CAPÍTULO 2

Neste capítulo, se contextualiza a sociedade atual fazendo referência ao estágio atual do capitalismo, o Capitalismo Tardio. No primeiro subitem se focalizam os “ajustes” do projeto neoliberal que, entre outras conseqüências, convergiu para o agravamento das desigualdades sociais. A “demissão do Estado” e a flexibilização das relações de trabalho são temas tratados neste subitem, trazendo elementos importantes para a análise que se pretende neste trabalho. No segundo subitem, a discussão é em torno da força do discurso ideológico-fatalista neoliberal que, transformando tendências econômicas em fatalidade, adquire o *status* de consenso. Dentre estas fatalidades, o texto destaca a sociodicéia da competência.

## 2 O CAPITALISMO TARDIO

### 2.1 O CAPITALISMO TARDIO E O PROJETO DA GLOBALIZAÇÃO NEOLIBERAL

Fairclough (2003) utiliza o termo “novo capitalismo” para designar as reestruturações mais recentes do capitalismo na manutenção de sua continuidade como modelo dominante, de acordo com sua capacidade de superar crises por meio da transformação radical de si mesmo, de modo que a expansão econômica possa continuar. Essa transformação [na direção do novo capitalismo] envolve a reestruturação das relações entre os domínios econômico, político e social.

Na ótica de Fairclough (2002), o capitalismo está sendo re-estruturado e re-escalado com base em novas tecnologias, novos modos de coordenação econômica e no aumento de relações extra-econômicas sob a lógica do acúmulo de capital. As palavras de ordem nesse contexto incluem: economia da informação, economia dirigida pelo conhecimento, globalização, crescimento de economias regionais, cidades empresariais, economia de rede e alianças estratégicas, governança sem governo, capitalismo turbinado, compressão do espaço e tempo, flexibilidade, economia de aprendizagem e cultura do empreendedorismo. Na visão deste autor, o ‘novo capitalismo’ é mais uma etapa do capitalismo no seu processo de renovação e expansão.

Na sua análise sobre a sociedade atual, Mandel (1982) utiliza a expressão “capitalismo tardio”, também adotado neste trabalho, para demonstrar que estamos em um estágio a mais do capitalismo e que esta é a fase do capitalismo mais pura se comparada com qualquer outro momento que a precedeu. Segundo esta análise o capitalismo tem atravessado três momentos fundamentais – capitalismo de mercado, estado monopolista ou imperialismo e capitalismo

multinacional - e cada um tem significado uma expansão dialética em relação ao período anterior.

A interpretação de Mandel (1982) sobre o capitalismo tardio afirma que se constitui na forma mais pura de capital que surgiu, uma prodigiosa expansão do capital até zonas que não tinham sido previamente convertidas em mercadorias. Essa idéia é reforçada por Jameson (1999) ao afirmar que o capitalismo é o modo de produção mais elástico e adaptável que já surgiu na história humana em sua capacidade de superação das crises cíclicas. Na visão deste autor duas estratégias básicas explicam este fato: a expansão do sistema e a produção de tipos radicalmente novos de bens.

A primeira estratégia se explica pelo fato que o capitalismo sempre teve um centro. Primeiro a Inglaterra e, em tempos mais recentes, a hegemonia dos Estados Unidos. Todo novo centro é espacialmente maior e mais inclusivo que os centros precedentes e, desta maneira, abre um território mais amplo para a redução de tudo à condição de mercadoria e para novos produtos e mercados. Um segundo requisito para superar as crises sistemáticas está relacionado à produção de tipos radicalmente novos de bens. É o recurso à inovação e, mesmo, à “revolução” na tecnologia. Essas mudanças coincidem com os estágios descritos por Mandel (1982): a tecnologia do vapor para o momento do capitalismo inicial; a eletricidade e o motor de combustão interna para o momento do imperialismo; a energia atômica e a cibernética para o atual momento do capitalismo multinacional e globalizado. Estas tecnologias produzem novos tipos de bens e abrem novos espaços no mundo, “encolhendo” desta forma o globo e reorganizando o capitalismo de acordo com uma nova escala.

Importante realçar que essa sistematização em estágios não implica a adoção de uma leitura evolucionista, mas a concepção de que a contradição interna do capitalismo o impele a um desenvolvimento permanente. Para Zizek (1996) o estado “normal” do capitalismo é o da

revolução permanente de suas próprias condições de existência: desde o começo, o capitalismo “apodrece”, é marcado por contradições mutilante, pela discórdia, por falta de equilíbrio imanente: é exatamente por isso que ele se modifica e se desenvolve sem parar – o desenvolvimento incessante é a única maneira de resolver reiteradamente, de entrar em acordo com o desequilíbrio fundamental e constitutivo, a “contradição”. Portanto, para Zizek (1996, p.329), “longe de ser restritivo, seu limite é o próprio impulso de seu desenvolvimento”. O paradoxo do capitalismo reside no fato de ser “capaz de transformar seu limite, sua própria impotência, na fonte de seu poder – quanto mais ele ‘apodrece’, quanto mais se agrava sua contradição imanente, mais ele tem que se revolucionar para viver”.

Para Bourdieu (1996) foi se armando da matemática (e do poder da mídia) que essa fase do capitalismo, o neoliberalismo, se tornou a forma suprema da sociodicéia conservadora que se anunciava sob o nome de “fim das ideologias”, ou, mais recentemente, de “fim da história”. Bourdieu (1996) acrescenta que essa teoria que concebe o mundo econômico – como quer o discurso dominante - como uma ordem pura e perfeita, desdobrando implacavelmente a lógica de suas conseqüências previsíveis e prontos a reprimir todos os erros pelas sanções que ele inflige, seja de maneira automática, seja através do seu braço armado, é pura ficção matemática, fundada desde sua origem numa formidável abstração: “aquela que, em nome de uma concepção tão estreita quanto estrita da racionalidade identificada com a racionalidade individual, consiste em por entre parênteses as condições econômicas e sociais das disposições racionais (e em particular da disposição calculadora aplicada às coisas econômicas, que está na base da visão neoliberal) e das estruturas econômicas e sociais, que são a condição de seu exercício e da reprodução dessas disposições e dessas estruturas” (BOURDIEU, 1996, p.135-136).

Bourdieu (1998, p. 54) questiona a visão da globalização como homogeneização, como o caminho para o ‘avanço’ das regiões atrasadas na direção do desenvolvimento. Para

ele, ao contrário, a globalização “é a extensão do domínio de um pequeno número de nações dominantes sobre o conjunto das praças financeiras nacionais”, o que enfraquece o poder dos Estados nacionais na decisão dos modos possíveis de enfrentamento de seus problemas internos.

Nesse sentido pode-se, então, afirmar que a ideologia da globalização neoliberal é uma grande falácia, visto que a política de ‘ajuste’ neoliberal não foi senão um agravante ao ‘desajuste social’ (Soares, 2003). O ajuste neoliberal prevê, entre outras coisas, uma flexibilização das relações de trabalho e uma redução do papel do Estado. Assim, a precarização das relações de trabalho – que inclui o subemprego, o contrato temporário, o trabalho noturno, o trabalho aos fins-de-semana, o trabalho mal remunerado – estaria em relação causal com a precarização da situação social, que gera insegurança generalizada no conjunto da população, obrigando os trabalhadores a se submeterem a relações de trabalho que contrariam suas conquistas anteriores. Isso leva Bourdieu (1998, p. 123) a “suspeitar que a precariedade é o produto de uma vontade política, e não de uma fatalidade econômica, identificada com a famosa ‘mundialização’”.

A precariedade se inscreve num modo de dominação de tipo novo, fundado na instituição de uma situação generalizada e permanente de insegurança, visando obrigar os trabalhadores à submissão, à aceitação da exploração. (...) esse modo de dominação é absolutamente sem precedente, motivando a propor aqui o conceito, ao mesmo tempo muito pertinente e muito expressivo, de *flexploração*. Essa palavra evoca bem essa gestão racional da insegurança, que, instaurando sobretudo através da manipulação orquestrada do espaço da produção, a concorrência entre os trabalhadores dos países com conquistas sociais mais importantes, com resistências sindicais mais bem organizadas, e os trabalhadores dos países menos avançados socialmente, acaba por quebrar a resistência e obtém a obediência e a submissão, por mecanismos aparentemente naturais, que são por si mesmo sua própria justificação. (...) Parece-me, portanto, que o que é apresentado como um regime econômico regido pelas leis inflexíveis de uma espécie de natureza social é, na realidade, um *regime político* que só pode se instaurar com a cumplicidade ativa ou passiva dos poderes propriamente políticos.



No final deste trecho, Bourdieu (1997, p.123) sugere uma relação próxima entre a flexibilização das relações de trabalho, e a involução dos Estados nacionais em sua função regulatória, que serve para aumentar a insegurança e, com ela, a submissão. Bourdieu (1997, p.216) utiliza a expressão “demissão do Estado” ao afirmar que a conversão coletiva à visão neoliberal, “foi acompanhada pela demolição da idéia do serviço público” para a qual os novos mestres do pensamento colaboraram com uma série de teorias falsas e equações deturpadas, baseadas na lógica da contaminação mágica e da analogia denunciadora, que foi um recurso utilizado no passado pelos seus adversários marxista: transformando o liberalismo econômico na condição necessária e suficiente da liberdade política, o intervencionismo do Estado é assimilado ao “totalitarismo”.

Assim, o conceito de ‘demissão do Estado’ refere-se ao abandono, por parte do poder público, de “sua missão primeira, que é a de sustentar a infra-estrutura organizacional indispensável ao funcionamento de toda sociedade urbana complexa” (WACQUANT, 1997, p. 168). O paradoxo disso é que no momento em que a globalização neoliberal radicaliza as desigualdades e que a intervenção estatal é mais necessária, o Estado se demite de sua função regulatória em nome da supremacia do mercado.

Em resposta à retirada do Estado da suas funções públicas, as organizações não governamentais proliferaram no intuito de suprir as funções do Estado. Para Soares (2003, p.28) as organizações comunitárias ou não-governamentais “substituem os órgãos do governo sem que possuam nenhuma capacidade profissional e técnica para realizar ações no âmbito social”. Essa posição é reforçada por Sorj (2004, p. 14) ao argumentar que as ações desses organismos alcançam um impacto mais simbólico que prático, pois embora tenham poder de mobilização da opinião pública, são limitadas como instrumento de pressão política.

Isso leva a crer que a relação entre demissão do Estado e o surgimento dessas organizações não governamentais, acaba de certa forma por internalizar um discurso que se coaduna com o discurso neoliberal. É exatamente sobre a força do discurso da ideologia neoliberal que trataremos no próximo subitem.

## 2.2 O DISCURSO IDEOLÓGICO-FATALISTA DO NEOLIBERALISMO

No contexto do capitalismo tardio, a importância do discurso para a obtenção do consenso é redobrada, com destaque para o discurso neoliberal, que classifica as estruturas recentes do capitalismo como evolução ‘natural’, isenta da ação humana e inescapável.

Para Mandel (1982) a crença na onipotência da tecnologia é a forma específica deste período. Essa ideologia proclama a capacidade que tem a ordem social vigente de eliminar gradualmente todas as possibilidades de crise, de encontrar uma solução “técnica” para todas as suas contradições, integrando as classes sociais rebeldes e evitando explosões políticas. O autor acrescenta que a noção de uma sociedade pós-industrial, na qual se supõe que a estrutura social é determinada por normas de “racionalidade funcional”, corresponde à mesma tendência ideológica.

Assim, inspirado em Kofler, Mandel (1982) apresenta algumas teses que são comuns a essa ideologia da “racionalidade tecnológica”: 1) o desenvolvimento técnico e científico condensou-se num poder autônomo de força específica; 2) as visões tradicionais do mundo, do homem e da história, que formam os “sistemas de valores” que vão além do domínio da ação e do pensamento funcional são reprimidas como algo sem sentido ou que já não representam papel significativo na consciência popular - esse processo de “desideologização” é o resultado da racionalização técnica prevista por Weber em seu paradigma do “desencanto do mundo”; 3) o sistema social vigente não pode ser desafiado por causa da sua racionalidade e, por isso, as massas aceitam de boa vontade a ordem social vigente; 4) a satisfação progressiva das necessidades por meio de mecanismos tecnológicos de produção e consumo

reforça o consenso popular de incorporação e subordinação; 5) a dominação tradicional de classe deu lugar à dominação anônima da tecnologia, ou ao menos a um Estado burocrático que é neutro em relação às classes ou grupos e que se organiza sobre princípios técnicos.

Mandel (1982) chama atenção para o fato de a própria produção ideológica que sustenta o capitalismo tardio ser feita de forma industrial. Então, para o indivíduo, cuja vida tende a ficar subordinada às leis do mercado – não apenas (como no século XIX) na esfera da produção, mas também na esfera do consumo, da recreação, da cultura, da arte, da educação e das relações pessoais – parece impossível romper essa prisão. A “experiência cotidiana” reforça e interioriza a ideologia neofatalista da natureza imutável da ordem social.

Na sua análise, Mandel (1982) afirma que o fim de todas as ideologias não passa, ele mesmo, de uma ideologia ou falsa consciência. Sua função objetiva é simplesmente convencer as vítimas de que não faz sentido rebelar-se. E acrescenta que toda a ideologia não é apenas uma “fraude”, mas um reflexo específico e socialmente determinado da realidade que mistifica. Desde modo, para este autor, a ideologia do “racionalismo tecnológico” pode ser apresentada como uma mistificação que esconde a realidade social e suas contradições em quatro níveis sucessivos (MANDEL 1982).

Primeiro, representa um exemplo típico de reificação da sociedade burguesa, ao apregoar a onipotência da tecnologia elevando-a a um mecanismo completamente independente de todos os objetivos e decisões humanas, que age independentemente da estrutura e da dominação, de forma automática como uma lei natural. Na verdade, ao se fazer apologia de que a tecnologia desenvolvida pelo capitalismo é a solução dos problemas da sociedade, na verdade, se converge aos interesses e às leis econômicas de desenvolvimento da ordem social vigente que governam as decisões tecnológicas básicas. Todas as questões que se levantam sobre as consequências das ações tendem a aceitar o determinismo, mas na verdade, se deveria discutir as “escolhas” no momento das decisões (MANDEL 1982).

Num segundo nível se encontra a crença segundo a qual a ideologia da “racionalidade técnica” é incompleta, e por isso internamente incoerente. Apesar da bajulação contemporânea às ciências exatas, da aura dos especialistas, o irracionalismo continuou crescendo de diversas formas. O enorme desenvolvimento de ideologias “inferiores” como a astrologia, as quiromancia comerciais, e o uso de narcóticos também, devem ser considerados à mesma altura. A estrutura social e a ideologia do capitalismo tardio inculcam o empenho compulsivo pelo sucesso e uma submissão mecânica à tecnologia, o que gera tensões neuróticas. Essas formas de comportamento, com a conseqüente eliminação do pensamento crítico ou da consciência, e o treinamento à cega obediência e ao conformismo, potencialmente criam pré-requisitos perigosos para a aceitação de ordens desumanas, por razões de conveniência ou hábito.

Uma terceira forma de esconder a realidade é a afirmação de que o sistema é capaz de superar todas as contradições sócio-econômicas fundamentais do modo de produção capitalista. Na verdade, a suposta integração dos trabalhadores operários à sociedade capitalista depara-se, inevitavelmente, com uma barreira intransponível – a incapacidade de integrar o trabalhador como produtor no seu local de trabalho e proporcionar-lhe um trabalho criativo, ao invés do trabalho alienado como meio de “auto-realização”. Ao se sentirem impotentes em desafiar a ordem social vigente, o trágico engano os transforma em engrenagens involuntários da maquinaria ideológica construída pela classe dominante para atingir o objetivo vital de convencer os trabalhadores de que é impossível mudar a sociedade.

Mandel (1982) acrescenta que a fonte desse engano encontra-se menos nos “sucessos” do capitalismo do que na decepção de suas capacidades, que atingiu os trabalhadores enquanto classe no capitalismo tardio. O autor cita exemplos que mostram que é possível, sim, a superação através do engajamento das massas: a guerra do Vietnã mostrou que não foi

a “tecnologia militar” mas sim a crescente resistência à guerra por parte da população que limitou o tipo de armas que se podia utilizar.

Finalmente, para Mandel (1982), o mais importante, para provar que a ideologia da “racionalidade tecnológica” não passa de mistificação, é o conceito de racionalidade capitalista desenvolvido por Lukács (1987), seguindo Weber (1997), “uma combinação contraditória de racionalidade parcial e de irracionalidade total” (Mandel, 1982, p.356). A racionalidade parcial sempre consiste na melhor combinação possível dos recursos econômicos rentáveis para a lucratividade da empresa individual. Por essa razão exclui tudo o que não tem preço (ou que tem preço muito baixo). Continuando sua análise, o autor ressalta que, mesmo em termos puramente econômicos, isso está longe de uma globalização social dos custos e dos lucros. Nessa ótica, “não há expressão mais dramática da contradição entre a racionalidade parcial e a irracionalidade do capital tardio do que o conceito de eficiência econômica e militar crescente” (MANDEL, 1982, p. 358).

Para Bourdieu (1996) a teoria do neoliberalismo, originalmente dessocializada e des-historicizada tem, hoje mais do que nunca, os meios de tornar-se verdadeira, empiricamente verificável. Isso porque o discurso neoliberal não é um discurso como os outros. É um “discurso forte”, que só é tão forte e difícil de combater porque tem a favor de si todas as forças de um mundo de relações de força que ele contribui para fazer tal como são, sobretudo orientando as escolhas econômicas daqueles que dominam as relações econômicas e acrescentando assim a sua força própria, propriamente simbólica, a essas relações de força.

Por toda a parte, o dia inteiro, ouve-se dizer – e aí reside a força desse discurso - que não há nada a opor à visão neoliberal, já que ela consegue se apresentar como evidente, como desprovida de qualquer alternativa. Desde trabalhadores da comunicação a simples cidadãos e, sobretudo, ativamente, um certo número de intelectuais, trabalham nessa doutrinação simbólica provocando, assim, a banalização deste discurso (BOURDIEU,1996). Desse modo,

o discurso fatalista que transforma tendências econômicas em fatalidade adquire o *status* de consenso, passa a ser compartilhado. E a crença no fatalismo gera submissão, uma vez que se crê que não haja alternativas. A importância que Bourdieu (1998) confere à linguagem em sua análise pode ser percebida na passagem citada abaixo:

O que pode surpreender é o fato de essa mensagem fatalista assumir ares de mensagem de liberação, por toda uma série de jogos léxicos em torno da idéia de liberdade, de liberação, de desregulamentação etc., por toda uma série de eufemismos, ou jogos duplos com as palavras visando apresentar uma restauração como uma revolução, segundo uma lógica que é a de todas as revoluções conservadoras (BOURDIEU, 1998, P.69)

Através de uma série de textos e revistas, nas quais são publicados, que se impõem pouco a pouco como legítima, tem havido imposição, como óbvia, de uma visão neoliberal que, no essencial, reveste de racionalizações econômicas os pressupostos mais clássicos do pensamento conservador de todos os tempos e de todos os países. Bourdieu (1996) cita o exemplo da revista *Preuvus* que, financiada pela CIA, foi apadrinhada por grandes intelectuais franceses e que durante 20 a 25 anos produziu impassivelmente, a princípio contra o pensamento dominante, idéias que pouco a pouco ganharam a aparência de evidentes. Outro exemplo citado é que o Thatcherismo não nasceu com a Sra. Thatcher, mas foi longamente preparado por grupos de intelectuais que dispunham, em sua maioria, de espaço nos grandes jornais.

Apesar das estatísticas mostrarem que cada vez há mais exclusão, mais desemprego, que há uma soma do sofrimento de todos os tipos, que não afetam apenas as pessoas que vivem em grande miséria, o discurso do neoliberalismo foi construído “gota a gota” e hoje se apresenta sob a aparência de inevitável (BOURDIEU, 1996).

Nessa construção há uma imposição de pressupostos aparentemente óbvios, nomeadamente a produtividade e a competitividade que aparecem como o fim último e único das ações humanas, bem como que não se pode resistir às forças econômicas. Ou, ainda, pressupostos totalmente fundamentados na economia, que fazem um corte radical entre o econômico e o social, sendo este último deixado de

lado e abandonado aos sociólogos. E mais, há todo um jogo de conotações e associações de palavras como “flexibilidade”, “maleabilidade”, “desregulamentação”, que induzem à crença que a mensagem neoliberal é uma mensagem universalista de libertação (BOURDIEU, 1996).

A força da ideologia neoliberal se apóia em uma espécie de neodarwinismo social: são “os melhores e os mais brilhantes” que triunfam. Por trás da visão mundialista da internacional dos dominantes, há uma filosofia da competência, segundo a qual são os mais competentes que governam, e que têm trabalho, o que implica que aqueles que não têm trabalho não são competentes (BOURDIEU, 1996). O autor acrescenta que:

A ideologia da competência convém muito bem para justificar uma oposição que se assemelha um pouco à dos senhores e dos escravos: de um lado os cidadãos de primeira classe, que possuem capacidades e atividades muito raras e regamente pagas, que podem escolher o seu empregador (enquanto os outros são escolhidos por seu empregador, no melhor dos casos), que estão em condições de obter altos salários no mercado de trabalho (...), e depois, do outro lado, uma massa de pessoas destinadas aos empregos precários ou ao desemprego (BOURDIEU, 1996, P.58).

Neste sentido, a função da sociodicéia da competência, atrelada à ideologia neoliberal, é justamente transferir a responsabilidade do desemprego aos(às) próprios(as) desempregados(as). Conseqüentemente, a justificativa do sucesso/ fracasso em termos de competência/ incompetência legitima a exclusão de parcelas cada vez mais significativas da população do trabalho.

Para Jamenson (1999, p.189) as alternativas e esse discurso são simultaneamente ameaçadas em dois níveis: o da “luta discursiva” sobre o sistema de mercado, e aquele que explora ansiedades anti-utópicas e medos ainda mais profundos de mudança. Há uma relação entre esses dois níveis, na medida em que “o argumento do mercado pressupõe um conjunto de idéias sobre a natureza humana, o qual a visão anti-utópica monta em seguida de maneira mais apocalíptica e libidinosa”.

A luta discursiva obtém sucesso ao desacreditar alternativas e tornar imencionável toda uma série de tópicos temáticos. Apela para a trivialização, a ingenuidade, o interesse

material, explora o medo político e as lições da história como as “razões” que tornam ilegítimas possibilidades outrora sérias como nacionalização, previdência social, proteção das indústrias, planejamento, e como ressalta Jamenson (1999, p.185) “o próprio Estado de bem-estar social”. As preocupações associadas à utopia têm origem no medo que tudo que constitui nossa identidade corrente e nossos hábitos e formas de satisfação libidinosa desapareçam sob alguma nova doutrina social, sob alguma mudança radical na ordem societária, e são mobilizadas mais do que nunca. A esperança dos despossuídos de mudança para melhor foi substituída, no período moderno, pelo pavor da perda.



### **CAPÍTULO 3**

Neste capítulo se aborda a migração de pressupostos do movimento gerencialista para outros domínios da vida social, e, conseqüentemente, como a ideologia do acúmulo do capital passou a representar não só as necessidades das organizações, mas a todos os domínios da sociedade. No segundo subitem se abordam os modismos gerencias que, muitas vezes sem crítica, são aceitos como a solução dos problemas, acabando por opor as organizações e seus funcionários e provocando conseqüências nefastas. No terceiro subitem o foco é Peter Drucker, o objeto desta pesquisa, considerado o guru dos gurus.

### 3 O MOVIMENTO GERENCIALISTA

#### 3.1 O MOVIMENTO GERENCIALISTA NO CAPITALISMO TARDIO

Neste item, serão abordados os pressupostos gerencialista que migraram do campo da administração para os outros domínios da vida social. Esses pressupostos que pregam a ideologia do acúmulo de capital, segundo Deeks (1993), encontram-se tão entrelaçados no tecido social que não é mais possível ignorar a grande influência das organizações empresariais na sociedade.

Pode-se, então, afirmar que valores, símbolos, linguagem e crenças do mundo dos negócios invadiram a sociedade de modo material, intelectual e espiritual, a ponto que a ideologia gerencialista passou a representar – foi construída para ser percebido assim - as necessidades das organizações, instituições, governos contemporâneos, em suma, da sociedade como um todo (PAULA, 2003).

Um exemplo da disseminação e legitimação da ideologia gerencialista pelo tecido social é a revelação de que a princesa Diana procurara a ajuda de Anthony Robbins, um guru da motivação empresarial que estimula seus clientes a “liberar o poder que existe em seu interior” caminhando sobre carvão incandescente, tendo causado, na época, pouca surpresa na imprensa londrina. Simultaneamente, do outro lado do Atlântico, a notícia de que New Gingrich, porta-voz eleito pela Câmara de Deputados norte-americana, estava se preparando para o cargo “lendo Peter Drucker” foi recebida com alívio (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

Os gurus da administração são apenas a ponta mais visível desse *iceberg* gerencialista em que os pilares se reforçam e inter-relacionam mutuamente, incorporando escolas de administração, consultorias gerenciais e grande parte da mídia especializada, formando,

assim, uma verdadeira indústria do *management* (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

Com a consolidação do movimento gerencialista, nos anos 80 e 90 os agentes dessa indústria formularam um discurso marcado principalmente pela valorização da cultura do *management*; e pela conversão de técnicas e práticas administrativas em modismos gerenciais (PAULA, 2003).

### 3.2 A VALORIZAÇÃO DA CULTURA DO *MANAGEMENT* E OS MODISMOS GERENCIAIS

Nas últimas décadas, os gurus elaboraram uma retórica do *management* e disseminaram suas idéias e práticas através da mídia de negócios, atingindo principalmente empresas de consultoria e escolas de administração (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

Micklethwait e Wooldridge (1998, p.36) atribuem aos “novos teóricos da administração” o título de “legisladores não reconhecidos da humanidade”, justificando que, na verdade, em sua fronteira mais distante, onde a teoria gerencial funde-se com a indústria de auto-ajuda, os gurus chegam a governar a mente das pessoas, ensinando-as como pensar sobre tudo – da organização da mesa de trabalho à reavaliação da vida amorosa.

Em meados de 1982, Peters e Waterman, com “Vencendo a crise”, inauguraram uma nova era para os livros de negócios. O sucesso do livro foi fruto do senso de oportunidade. Escrito quando a economia norte-americana estava mergulhada numa interminável crise, o livro veio após uma infindável lista de obras sobre as “maravilhas do modelo japonês de gestão”, quando muitos gerentes estavam fartos de ler sobre a sua incompetência e a espantosa superioridade nipônica (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998). O livro mostrava que as empresas norte-americanas de classe mundial estavam liderando mercados,

satisfazendo clientes e ganhando muito dinheiro. Fora isso, o livro era simples o bastante para fazer qualquer leitor acreditar que poderia, com esforço bem direcionado, alcançar o mesmo patamar das empresas excelentes (WOOD JR. e PAULA, 2003).

Desde então, as abordagens gerenciais proliferam tão rapidamente quantos novos modelos de tênis e computador. Mal se acabou de absorver uma teoria e já há outra no horizonte, na maioria das vezes contradizendo as anteriores. Os gurus da administração desempenham o papel de uma espécie de conselheiros de príncipes da era da informação (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

As crenças gerenciais engendram a constituição de ferramentas e práticas administrativas que supostamente conduzem à excelência empresarial. Alimentadas pelos agentes da indústria do *management* estas soluções adquiriram o status de “remédios para todos os males” (PAULA, 2003). Na visão de Abrahamson (1996) as disseminações dos modismos gerenciais foram condicionadas, por um lado, pelo discurso da pressão pela eficiência, excelência e sucesso e, por outro, pelo discurso do caos, que aumenta as condições de incerteza e leva à busca de soluções para organizar o mundo “fora de controle”.

Difundiu-se, assim, a idéia de que determinadas ferramentas e práticas administrativas são bem sucedidas na resolução de problemas gerenciais. O problema é que, enquanto os gestores mergulham buscando ajuda na teoria gerencial, milhões de seres humanos sofrem seus efeitos (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

Afora as conseqüências de cunho social dos modismos gerenciais, de acordo com Micklethwait e Wooldridge (1998), as obras dos gurus são questionáveis pelo fato de serem contraditórias e incapazes de autocrítica, além de habitualmente apresentarem lugares-comuns como se fossem grandes descobertas. Em geral, os textos são baseados em opiniões pessoais, escassamente fundamentados em pesquisa e pobres no que se refere à orientação teórica. Um exemplo é o caso de Tom Peters em “Vencendo a Crise” (1982), onde identificou 43

excelentes empresas norte americanas e tentou encontrar a origem de seu sucesso. Entretanto, menos de cinco anos após a publicação do livro, dois terços das empresas estudadas tinham deixado de ser excelentes. O próprio Peters em uma entrevista recente à revista *Fast Company*, declarou que o livro era de “segunda categoria” e admitiu que falseou seu conjunto de dados (PAULA, 2003).

Analisando o discurso de *management* dos anos 1990, Boltanski e Chiapello (1999) afirmam que, de um modo geral, os gurus e a elite gerencial reelaboram o discurso do *management*, adaptando-o às circunstâncias e lançando modismos, mas mantendo uma certa estabilidade dentro destas mudanças. Isso pode ser confirmado comparando-se textos publicados nos anos 60 e 90, pois estes apresentam um discurso bastante homogêneo. Um exemplo é que na década de 1960 ocorreu um movimento pelo aumento da descentralização e do poder discricionário dos administradores, bem como uma crítica à burocracia. Na década de 1990 este movimento foi retomado e o discurso se adaptou aos imperativos da excelência e da flexibilidade.

Para Micklethwait e Wooldridge (1998) o verdadeiro problema da teoria da administração é que ela está empurrando organizações e indivíduos em direção conflitantes. A maioria dos teóricos da administração não chegou à conclusão se o importante é ser global ou local, grande ou pequeno, ser administrada segundo interesses dos acionistas ou dos envolvidos. Estes autores alegam que, na verdade, existe uma crescente contradição entre os interesses das empresas e os de seus funcionários. O que as empresas fazem para se tornar seguras – demitindo trabalhadores, colocando-os em contratos de curto prazo ou introduzindo horários de trabalho flexíveis – é exatamente o que faz com que estes se sintam inseguros.

Além do reforço da ansiedade que assola as empresas em função das mudanças constantes nas teorias, o segundo efeito diz respeito à linguagem e ao compromisso. À medida que as teorias passam pelos gerentes, os mesmos aprenderam a mentir sobre as teorias sem

realmente as entender, ou sem se preocupar em implementá-las. Assim, os gerentes falam em “*empowerment*”, mas estão acostumados a centralizar o poder ou proclamam que estão realizando a “reengenharia” de suas organizações, quando na verdade estão apenas demitindo alguns de seus funcionários (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

Em síntese, a cultura do *management* pode ser definida como um conjunto de pressupostos compartilhados, a saber: 1) a crença numa sociedade de mercado livre; 2) a visão do indivíduo como auto-empREENDEDOR; 3) o culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo; 4) o culto de símbolos e figuras emblemáticas como palavras de efeito - inovação, sucesso, excelência – e “gerentes heróis” e, 5) a crença em tecnologias gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizacionais grupais (PAULA, 2003).

### 3.3 PETER DRUCKER: O GURU DOS GURUS

A construção do objeto de pesquisa é uma tarefa que requer reflexão e limites, já que este se produz na relação com o sujeito. Inserido numa realidade social – limitado por aquilo que se observa -, são as observações e os questionamentos do sujeito que estabelecem o caminho e os limites para a apropriação do objeto.

As observações mostram que apesar das crises constantemente evocados, cada vez mais o capitalismo tem florescido, centrado sobre a exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos. Para Boltanski e Chiapello (1999) o capitalismo mundial, entendido como a possibilidade de fazer frutificar seu capital pelo investimento ou pela colocação econômica, se comporta muito bem. As sociedades, marcadas pela separação entre o econômico e o social, vão mal. Em suma, um capitalismo regenerado e uma situação social degradada.

Neste contexto, este projeto adota a abordagem da Análise Crítica do Discurso para compreender a interferência de atores do campo da administração na construção, reprodução e mudança das estruturas no período do novo capitalismo. Trata-se de uma pesquisa que focaliza o impacto de um discurso dentro de um contexto histórico, econômico e social específico, que serve de referência para a sociedade.

Dentro das referências propostas neste projeto se procura relacionar o micro evento (discursivo) com o macro evento (social), no sentido de desnaturalizar o que foi naturalizado – a ideologia baseada na lógica de acúmulo de capital, aceita como única possibilidade no novo capitalismo. Ou seja, o que foi dissociado dos interesses do grupo social particular que o gerou – os gurus – e, conseqüentemente, assumida como se fosse baseada na ordem natural da sociedade.

Assim, este projeto tem por objeto focalizar aquele que é considerado “o guru dos gurus”, Peter Drucker, para compreender as contribuições do autor face às mudanças ideológicas que acompanharam as transformações do capitalismo tardio.

Peter Drucker é considerado um ideólogo que contribuiu decisivamente para a formação e legitimação da ideologia hegemônica na sociedade do capitalismo atual: o progresso social deriva do aumento da produtividade e este deriva das adaptações decorrentes da configuração da sociedade baseada no conhecimento. Neste sentido, segundo essa lógica de acúmulo de capital, se pressupõe, então, que são as tecnologias que moldam o sistema e não que o sistema é socialmente construído. Assim sendo, pressente-se nisso a formulação de uma ideologia, cuja função é a legitimação da ordem vigente como a única possível e desejável.

Nascido em 1909 de uma família austríaca de classe média, e filho de funcionário graduado do governo, Peter Ferdinand Drucker foi apresentado a Sigmund Freud quando tinha apenas oito anos, e ainda estudante, conheceu intelectuais como o historiador Karl

Polanyi e o estrategista militar Fritz Kraemer. Terminou seu doutorado em direito internacional e público na Universidade de Frankfurt em 1931 e publicou artigos em revistas alemãs e de economia (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

Depois de trabalhar na Alemanha, numa corretora de ações e como jornalista financeiro, Drucker trocou o país dominado por Hitler pelos Estados Unidos onde começa carreira universitária, ensinando política, filosofia e economia. Seu primeiro livro, *The End of Economic Man* (1939) concentrava-se em política e economia, e chamava atenção para o Holocausto.

O segundo, *The Future of Industrial Man* (1942), aborreceu os críticos acadêmicos pelo fato de misturar economia com várias ciências sociais. Nele, Drucker argumentava que as empresas tinham uma dimensão social, além de propósito econômico. Essa idéia heterodoxa também atraiu a atenção da General Motors, na época, a maior empresa do mundo, que convidou Drucker para traçar seu perfil. O resultado, *The Concept of The Corporation*, (1946), tornou-se imediatamente um *best-seller*. O principal propósito do livro era tratar a empresa tanto como um sistema social quanto uma organização econômica. Apesar de não ser uma das maiores seções do livro, o assunto que a maioria dos leitores de Drucker procurava era a descentralização. Outras grandes empresas norte-americanas, como a Ford e a General Electric, apressaram-se em copiá-lo. Na década de 1980 Drucker foi considerado responsável por levar 75% a 80% das 500 maiores empresas da *fortune* à descentralização radical (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

De acordo com um segundo grande tema do trabalho de Drucker, o antigo proletariado industrial precisa ser substituído por trabalhadores esclarecidos. O mundo desenvolvido está deixando de ser uma “economia de bens” para se transformar em uma “economia do conhecimento” e, como resultado, a economia está sofrendo transformações. Os gerentes



estão tendo que aprender a envolver as mentes de seus trabalhadores, em vez de simplesmente controlar suas mãos (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

Além destes dados já apresentados sobre Drucker, segundo a Revista HSM Management (2004) entre os fatos e obras marcantes deste autor, ainda se pode destacar o livro *The Practice of Management* (1954) que, segundo a Revista, marcou a invenção da disciplina da administração. Em 1966 o livro *O Gerente Eficaz* teve o mesmo impacto para as pessoas que seus outros livros para as organizações. Em 1973 Drucker define as cinco funções do administrador em *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, livro que se tornou a “bíblia” dos MBAs. Em 1984 é lançado *Inovação e Espírito Empreendedor* e, em 1997, publica na *Harvard Business Review* o artigo *O futuro que já aconteceu*, em que anuncia o impacto do envelhecimento da população mundial. O tema será retomado no livro *Desafios Gerenciais para o século XXI*, de 1999. Em 2002 é lançado seu mais recente livro *Administração na Próxima Sociedade*, onde Drucker explora as principais tendências que darão forma às organizações do futuro.

Além de ter publicado uma intensa auto-biografia, dois romances e diversos volumes de ensaios, Drucker colaborou com diversos jornais e revistas, e assinou uma coluna em *The Wall Street Journal* durante vinte anos. Também teve uma carreira como professor: ensinou Filosofia e Política no Bennington College e, depois, durante mais de vinte anos, administração, na Graduate Business School da New York University. Desde 1971 dava aulas de Ciências Sociais na Claremount Graduate school, na Califórnia (DRUCKER, 2002). Peter Drucker faleceu no dia 11 de novembro de 2005, aos 95 anos de idade, durante o período de realização deste trabalho.

## **CAPÍTULO 4**

Neste capítulo, são explicitados os procedimentos utilizados na coleta e na análise de dados para o desenvolvimento da pesquisa. No primeiro subitem, discorro sobre os métodos adotados para coleta e análise dos dados. Depois, traço o percurso metodológico seguido para a construção do corpus composto por textos –capítulos de livros. Deste modo, procurei organizar o capítulo de modo a facilitar a compreensão dos procedimentos adotados como um percurso, o que implica descrever os passos seguidos, a explicitação das dificuldades e justificativa das soluções que foram encontradas.

## 4 PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Neste item, discuto a dimensão metodológica da Análise Crítica do Discurso e sua utilização no âmbito deste trabalho. Primeiramente, discorro sobre a abordagem qualitativa da ACD no tratamento de textos, seguido das referências para a construção do corpus da pesquisa. Em seguida, apresento o arcabouço metodológico da ACD e seus respectivos passos no processo investigativo. Finalmente, explicito o caminho percorrido para a coleta dos dados utilizados na análise.

### 4.1 PESQUISA QUALITATIVA EM ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO E A CONSTRUÇÃO DO *CORPUS*

Para a realização desta pesquisa, os dados foram tratados qualitativamente. Esse tipo de abordagem lida com descrições e interpretações da realidade social a partir de dados interpretativos. Trata-se de um tipo de pesquisa através da qual é possível identificar estruturas de poder naturalizadas em um contexto sócio-histórico definido. Assim, este deste tipo de abordagem é essencial quando se pretende focalizar representações de mundo, relações sociais, ideologias na luta hegemônica de sustentação ou mudança de determinadas estruturas no meio social. Isso justifica a adoção do referencial discursivo no enfoque interpretativo.

Para Chouliaraki e Fairclough (1999) a interpretação de textos, que representam o principal material empírico com que o analista do discurso trabalha, é um processo complexo que engloba duas partes, a *compreensão* e a *explicação*. Um texto pode ser compreendido de diferentes maneiras porque essa instância de semiose não determina de maneira exclusiva um significado - embora haja um limite para o que um texto pode significar -, mas sim, compreensões diferentes de um mesmo texto resultam de diferentes combinações das

propriedades do texto e do posicionamento social, conhecimentos, experiências e crenças do intérprete. Sendo assim, parte da análise em ACD é a análise de compreensões, o que envolve descrições e interpretações.

Entretanto, a ACD não advoga uma compreensão particular do texto, mas uma explanação particular, que re-descreve propriedades de um texto – incluindo o conjunto de compreensões – usando um arcabouço teórico particular para localizar o texto na prática social. Os conceitos do arcabouço teórico são relacionados ao material empírico, construindo o objeto de pesquisa – as relações relevantes para a análise –, seu funcionamento – como essas relações são articuladas –, bem como suas potencialidades, ou seja, não apenas seus efeitos atuais, mas também sua função potencial (FAIRCLOUGH e CHOULIARAKI, 1999).

A explanação, portanto, reside na interface entre conceitos e material empírico e pode ser vista como um processo de tradução, em que a linguagem conceitual é usada para descrever material empírico específico, como textos. Embora a abordagem explanatória empreste cientificidade às análises de textos, ela não as torna “objetivas”, uma vez que não é possível descrever simplesmente os dados sem a participação da subjetividade do analista. A própria pesquisa deriva necessariamente de motivações particulares, pois escolhemos responder a determinadas questões sobre eventos sociais e textos, e não a outras questões possíveis. Há sempre motivações particulares na escolha de certas questões sobre textos e não outras.

Bauer e Aarts (2002, p. 52) apontam que um *corpus* construído garante a eficiência na seleção de material representativo de um todo. Para eles “a construção de um *corpus* lingüístico é altamente superseletiva de certas funções de fala e gêneros de texto, devido a sua significância em manifestar um tipo de variedade específico”.

Para a construção de *corpus*, Bauer e Aarts (2002, p. 55), citando Barthes (1967), sugerem seu delineamento em termos de relevância, homogeneidade e sincronidade. Os

assuntos devem ser teoricamente relevantes e o foco temático específico; os materiais devem ser homogêneos do ponto de vista da substância material dos dados; os materiais a serem estudados em um *corpus* devem ser sincrônicos, pois o *corpus* é “uma inserção histórica”.

#### 4.2 A ANÁLISE DOS DADOS NO REFERENCIAL DA ACD

As análises do *corpus* selecionado desta pesquisa seguirão as propostas metodológicas da Análise Crítica do Discurso. De acordo com Chouliaraki e Fairclough (1999) toda a análise deve partir da percepção de um problema, relacionado ao discurso em alguma parte da vida social. A percepção deste problema baseia-se em relações de poder, na assimétrica de recursos em práticas sociais, na naturalização de discursos particulares como sendo universais. O segundo passo é identificar obstáculos para que o problema seja superado através de três focos de análise correlacionados: *análise da conjuntura* – configuração de prática das quais o discurso em análise é parte, das práticas associadas; *análise da prática particular* – ênfase para os momentos da prática em foco no discurso, para a relação entre o discurso e outros momentos; e, finalmente, *análise do discurso* – orientada para a estrutura e para a interação, ou seja, análise dos recursos do texto e sua interação coma prática social.

O terceiro passo é a verificação das *funções do problema na prática*, ou seja, para além da descrição dos problemas em que a instância discursiva se envolve, deve-se também avaliar a função de tais problemas nas práticas discursiva e social, para, em seguida, especular sobre *possíveis maneiras de superar os obstáculos*. O objetivo, aqui, é explorar as possibilidades de mudança e superação dos problemas identificados, através da incompletude e das contradições das conjunturas. E, finalmente, toda pesquisa em ACD deve conter uma reflexão sobre a análise. Isso quer dizer que toda pesquisa crítica volta-se reflexivamente sobre si mesma.

### 4.3 A COLETA DE DADOS: OS CAMINHOS DESTE PERCURSO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, construí um *corpus* composto por textos - capítulos de livros-, que foram analisados de acordo com o arcabouço teórico-metodológico da Análise Crítica do Discurso.

Para atingir os objetivos propostos por esta pesquisa, inicialmente, parti de um *corpus* constituído por 52 textos-capítulos de livros, reunidos em três volumes: O melhor de Peter Drucker – O Homem, O melhor de Peter Drucker – A Administração e, O melhor de Peter Drucker – A sociedade. Nesse material publicado em 2002 e organizado em três grandes temas: homem, administração e sociedade, estavam reunidos capítulos dos mais de trinta livros publicados em mais de sessenta anos de atividade do autor.

Na primeira instância da análise, quando me debrucei sobre o material constituído por 52 textos, constatei que, apesar do fato de estarem divididos em grandes temas - homem, administração e sociedade -, o eixo organizador de todo este material relacionava-se ao surgimento e às implicações de uma sociedade baseada no conhecimento, e na mudança do perfil do trabalhador neste contexto. Drucker indaga-se sobre o acontecimento do século XX que os futuros historiadores considerarão mais importante. Para ele, não é nem “as duas grandes guerras”, nem a “bomba atômica”, nem a “revolução da informação, mas sim, as revoluções demográficas, tanto quantitativas, relacionadas ao crescimento e ao tempo de vida da população, tanto, e “provavelmente ainda de maior importância”, a mudança qualitativa: a transformação sem precedentes de um trabalho manual não qualificado, em uma atividade basicamente intelectual (Drucker, 2002a).

Segundo Drucker (2002a), atualmente, em todos os países desenvolvidos, o maior grupo de força de trabalho é constituído de trabalhadores de conhecimento, e não de trabalhadores braçais. Este trabalhador difere de qualquer anterior porque detém seus meios

de produção e os leva consigo. O pensamento de Drucker gira em torno desta constatação: “percebi que essa mudança estava prestes a acontecer (...). Desde então, tenho procurado refletir sobre o significado dessa colossal mudança, e principalmente sobre o significado dela para os indivíduos” (Drucker, 2002a, p.14).

Para Drucker (2002a, p.41) “na sociedade atual, o conhecimento é o<sup>1</sup> recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. (...) Ao mesmo tempo, no entanto, o conhecimento especializado em si não produz nada. Pode se tornar produtivo apenas quando é integrado a uma tarefa. E é por isso que a sociedade de conhecimento também é uma sociedade de organizações: o objetivo e a função de toda a organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum”. Em outras palavras, “A sociedade do conhecimento é uma sociedade de organizações nas quais praticamente todas as tarefas sociais são desempenhadas *em e por meio*<sup>2</sup> de uma organização (2002c, p. 51). Segundo Drucker há um crescente relacionamento de interdependência em que o trabalhador de conhecimento precisa aprender quais são as necessidades da organização, e a organização também deve aprender quais são as necessidades, exigências e expectativas do trabalhador do conhecimento. Isso leva a “uma conclusão adicional: como a sociedade do conhecimento, forçosamente, é formada por organizações, seu órgão central é a *administração*<sup>3</sup>”. Em outras palavras, a “sociedade do conhecimento” que também é uma sociedade de organizações, “será organizada *na e pela* administração, pois o seu principal recurso será - e na realidade já é - o conhecimento” (2002a, p.10).

De posse destas informações, a partir das quais se configura o pensamento de Drucker, dos 52 textos inicialmente analisados, três foram selecionados para compor o corpus de amostra de semiose, de forma que abrangessem o máximo das instâncias do pensamento deste autor: *Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento)*

---

<sup>1</sup> Grifo do autor

<sup>2</sup> Grifo do autor

<sup>3</sup> Grifo do autor

extraído do volume O Melhor de Peter Drucker – A Sociedade; *O trabalhador do conhecimento como maior ativo*, do volume O Melhor de Peter Drucker – O Homem, e *Os novos paradigmas da administração*, extraído do volume O Melhor de Peter Drucker – A Administração.

Segundo Orlandi (1998) a construção do *corpus* e da análise andam juntos, são simultâneas. Nunca se está diante de um *corpus* inaugural, mas sempre em construção; sua constituição já é análise. O princípio defendido por Drucker, que o conhecimento é o principal recurso da sociedade atual, foi o critério para a escolha dos três textos que constituem o *corpus* da semiose. Isso porque fazem referência, respectivamente: 1) ao surgimento e a configuração da sociedade do conhecimento; 2) ao trabalhador do conhecimento como o maior ativo nas organizações - isso porque a sociedade do conhecimento é, necessariamente, uma sociedade de organizações nas quais “praticamente todas as tarefas são desempenhadas em e por meio de uma organização”; 3) a administração que é o órgão central e característico da sociedade do conhecimento, que tem como essência tornar o conhecimento produtivo. Para Orlandi (1998) a exaustividade do *corpus* deve ser considerada em sua relação aos objetivos e à temática, e não em relação ao material lingüístico (textos) em si, em sua extensão. Tampouco se trabalha com o texto na sua totalidade – são os recortes que interessam, os quais colocam em relação diferentes textos, capazes de evidenciar propriedades importantes em relação ao tema da pesquisa, na medida em que indicam características do processo de significação.

Além dos critérios de relevância e homogeneidade, cheguei, através deste percurso, à delimitação temporal do *corpus* da semiose. Apesar de Drucker publicar desde a década de 1930, os textos analisados foram originalmente publicados na década de 1990, período áureo de divulgação desse tipo de pensamento.



## CAPÍTULO 5

De um universo de 52 textos previamente analisado, neste capítulo contextualizo os três textos que compõem o *corpus* de análise.

## 5 APRESENTAÇÃO DO CORPUS DE ANÁLISE

### 5.1 OS TEXTOS A SEREM ANALISADOS

Neste item, apresento os capítulos dos volumes que compõem o *corpus* da pesquisa: *Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento)* (doravante Texto um) extraído do volume O Melhor de Peter Drucker – A Sociedade; *O trabalhador de conhecimento como maior ativo* (Texto 2) do volume O Melhor de Peter Drucker – O Homem, e *Os novos paradigmas da administração* (Texto 3), extraído do volume O Melhor de Peter Drucker – A Administração.

Como foi dito no item 4.3, estes textos foram escolhidos pela sua abrangência de conteúdo, ou seja, por evidenciarem as mudanças na sociedade atual, que segundo o próprio autor, é o centro de suas reflexões. Os textos se encontram em anexo no final desta dissertação.

#### **5.1.1 Texto 1: *Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento)***

O Texto 1, é um excerto de “A century of social transformation” (capítulo 21), de “Managing in a time of great change”, originalmente publicado em 1995. Do volume *O Melhor de Peter Drucker – A Sociedade* de onde foi extraído, é o terceiro de 17 capítulos, os quais são agrupados em quatro partes. A Parte 1 “Sociedade”, no qual está inserido, é composta de seis capítulos e “descreve e analisa as forças que moldam a sociedade do futuro” (Drucker, 2002, p. 5). Este volume ainda é composto pela Parte 2 “Economia” composta por 2 capítulos, onde se “enfocam as mudanças nesse setor” (Drucker, 2002, p.6); a Parte 3 “Política”, que “versa sobre política” e é composta por seis capítulos, e, finalmente, a Parte 4

“Conhecimento e educação” considerada a “tarefa-chave do século XXI” (Drucker, 2002, p. 6), dividida em três capítulos. Vale frisar que este volume ainda é composto de um Apêndice que “fala dos indivíduos na eternidade (Drucker, 2002, p. 7).

### **5.1.2 Texto 2: *O trabalhador de conhecimento como maior ativo***

O Texto 2 liga-se ao capítulo 7, “The new society of organizations” da obra “Managing in a time of great change”, originalmente publicado em 1995. No volume *O Melhor de Peter Drucker – O Homem*, é o segundo capítulo dos dois que constituem a Parte 1 “A grande mudança na sociedade”, que “enfoca as mudanças fundamentais na sociedade atual” (Drucker, 2002, p. 7). A Parte 2, “A produtividade do trabalhador do conhecimento”, formada por três capítulos, versa “sobre os próprios trabalhadores de conhecimento e seu trabalho intelectual em si” (Drucker, 2002, p.7). A Parte 3 “Administrando a si mesmo”, é composta por quatro capítulos que “habilitam os indivíduos a terem um bom desempenho” apresentando “práticas que devem ser aprendidas” (Drucker, 2002, p. 8). A Parte 4, denominada “Alguns fatores básicos para profissionais” apresenta “vários conhecimentos básicos que os trabalhadores de conhecimento de hoje precisam ter” (Drucker, 2002, p. 8) e é dividida em seis capítulos. A Parte 5, “Crescimento pessoal”, tem três capítulos e “levanta a questão mais fundamental para todo indivíduo que não se contenta mais em ser apenas um Homem Econômico”. Finalmente, o volume termina com o Apêndice “Além da revolução da informação”.

### **5.1.3 Texto 3: Os novos paradigmas da administração**

O Texto 3 é o nono capítulo dos dezessete que constituem o volume *O Melhor de Peter Drucker – A Administração*, dividido em cinco partes. Este capítulo é retirado do capítulo 1 “Management’s new paradigms”, do livro “Management challenges for 21 century”, de 1999.

A Parte 1 “Que é administração” é constituída por dois capítulos e “foca a primeira pergunta ‘O que é administração?’”. A Parte 2 “Tarefas da administração”, trata “das tarefas da administração”, nela Drucker “define claramente que tornar um trabalhador produtivo e transformar um trabalhador em realizador é uma das três tarefas da administração” (Drucker, 2002, p. 7). Na Parte 3 “Responsabilidades da administração”, Drucker mostra “que a legitimidade da administração está na maximização da capacidade de produzir riqueza sob a forma de desempenho e resultado” (Drucker, 2002, p.8) e é dividido em dois capítulos. A Parte 4 “Fundamentos da administração”, de onde foi retirado o Texto 3, é constituído por cinco capítulos e nela o autor “oferece o conhecimento fundamental de administração” (Drucker, 2002, p.9); a Parte 5 “Administração empreendedora”, é composta de quatro capítulos e é dirigida “ao espírito empreendedor, que é a área mais urgente e a menos comentada até agora” (Drucker, 2002, p.9); finalmente, temos o Apêndice “Inovar ou morrer” para fechar este volume.

## **CAPÍTULO 6**

Neste capítulo, através do três textos que compõem o corpus da análise, desenvolvo as análises discursivas interacionais. Conforme previamente descrito, a estrutura genérica e a intertextualidade são as categorias de análise para o significado acional; a interdiscursividade e a representação dos atores sociais para o significado identificacional; e a avaliação e modalidade para o significado identificacional.

## 6 ANÁLISE DOS TEXTOS

### 6.2 SIGNIFICADO ACIONAL

A concepção da linguagem como um momento das práticas sociais dialeticamente interconectado com os demais momentos reserva um lugar especial para as ordens de discurso, isto é, o elemento semiótico do social no nível das práticas, que organiza socialmente a linguagem e “controla” a variação lingüística. Cada ordem de discurso encerra gêneros discursivos característicos, que articulam estilos e discursos<sup>4</sup> de maneira relativamente estável num determinado contexto sócio-histórico e cultural. Apesar das discussões que o envolvem, vale frisar algumas considerações sobre o gênero do discurso científico, no sentido de contextualizar o objeto de pesquisa deste estudo.

Na medida em que a circulação do discurso científico é circunscrita ao próprio meio, tornando-se, desta forma, produzido por e para especialistas, conseqüentemente, sua elaboração se fundamentará nas convenções lingüísticas próprias ao jargão científico. O padrão lexical (nominalizações, vocabulário técnico), e o emprego de verbos na 3ª pessoa do singular, acrescidos da partícula *se* (índice de indeterminação do sujeito) ou na 1ª pessoa do plural (sujeito universal), ocasionando o apagamento do sujeito, são algumas evidências lingüísticas através das quais as características podem ser constatadas. A utilização de tais mecanismos, na medida em que afasta o *eu* do discurso científico, camuflando os índices de subjetividade nele existentes, objetiva, em última instância, atribuir-lhe um caráter de neutralidade (LEIBRUDER, 2003).

A pretensão é demonstrar que um experimento é tão somente a constatação de uma característica desde sempre intrínseca ao objeto analisado, cabendo ao cientista apenas a

---

<sup>4</sup> *Discursos* como modos particulares de representação de parte do mundo.

função de possibilitar esta descoberta. Desta maneira, na medida em que tem por objetivo a busca da essência absoluta das coisas – como se esta pudesse existir – ele se torna uma espécie de porta-voz da verdade, assumindo uma posição de intermediário entre a natureza e os homens. Através da ciência e, portanto, do discurso por ela proferido, as próprias coisas adquirem vida, como que falando por si só. Na medida em que este discurso camufla a presença do sujeito discursivo, empregando voz às próprias coisas, ele assume um caráter de neutralidade e, portanto, de inquestionabilidade. Sendo assim, todo e qualquer resultado obtido será, *a priori*, uma verdade incontestável (LEIBRUDER, 2003).

A participação do cientista quanto à escolha dos materiais a serem utilizados, quanto à condução do experimento, quanto à ênfase a ser dada num e não em outro aspecto, enfim, quanto à própria opção por este e não outro tema, são elementos que não se deixam claramente entrever na leitura de um texto pleno de índices de impessoalidade. Apesar de se procurar apagar a existência do homem que vê e interpreta uma dada realidade a partir de um ponto de vista determinado, é a falsa a impressão de que o cientista em nada conduziu ou desviou sua pesquisa, restringindo sua participação ao papel de observador.

Para Coracini (1991), a existência de um sujeito discursivo que atua desde a escolha do tema a ser pesquisado até a elaboração dos seus escritos é inquestionável, tornando-se necessário, assim, a análise do que existe por trás da suposta neutralidade da atividade e texto científico.

Na verdade, segundo Leibrunder (2003), o discurso científico, assim como qualquer outra produção discursiva, busca, em última instância, a construção e legitimação de um saber por este postulado. É justamente na suposta neutralidade e no uso de mecanismos argumentativos, cuja finalidade é provar a veracidade e legitimidade do discurso proferido, que se pode considerar o discurso da ciência como um *fazer persuasivo*.

Neste item, os três textos são analisados da perspectiva de seu significado acional, ou seja, do modo como figuram na ação. Este item está dividido em três subitens: primeiramente são analisadas as estruturas genéricas dos textos, em termos de pré-gênero e subgêneros atualizados na composição dos textos; em seguida, são analisadas as relações intertextuais, entendidas como a articulação de vozes nos textos, conforme proposto por Fairclough (2003); finalmente, são apresentadas algumas conclusões preliminares a respeito do significado acional nos textos que compõem o *corpus*.

### **6.1.1 Estrutura genérica**

Neste subitem, analiso as estruturas genéricas dos textos em termos dos pré-gêneros e sub-gêneros atualizados em sua composição. Conforme citado anteriormente, os pré-gêneros são categorias mais abstratas que transcendem práticas particulares e ‘participam’ da composição de diversos gêneros situados. Segundo Fairclough (2003) nos textos podem ser identificados diversos pré-gêneros hierarquicamente relacionados, de modo que se pode diferenciar um *pré-gênero* principal e outros, os quais podem ser denominados de *subgênero*. Guiado por essa perspectiva, foram feitas as análises dos textos que compõem o corpus desta pesquisa.

No Texto 1, a argumentação constitui o principal pré-gênero na composição do texto, embora a narração também se faça presente como sub-gênero nas páginas iniciais do texto. Em nível macroestrutural, a *situação inicial* apresenta a classe dos operários atuantes na indústria, que veio substituir os fazendeiros e os empregados domésticos, como a socialmente dominante. Para Drucker (2002c) a sociedade do início do século XX nutria obsessão, fixação e encantamento pelos operários. Todavia, não recebiam aposentadoria, férias pagas, horas extras, adicionais por trabalho noturno, não tinham garantia de emprego e trabalhavam várias horas por dia, seus sindicatos eram proibidos, ou na melhor hipótese, apenas tolerados. A



*transformação de predicados* foi a aplicação de conhecimento ao trabalho, o que levou a um aumento explosivo da produtividade. A *sucessão de acontecimentos* fez com que na década de 1950 os operários da indústria se tornassem o maior grupo em países desenvolvidos, eminentemente respeitáveis, tornando-se a classe média que dispunha de garantia de emprego, aposentadoria, seguro desemprego, com férias remuneradas. Em 1990, contudo, operariado e sindicatos encontravam-se em pleno e irreversível retraimento, tornados quantitativamente insignificantes. A *resolução e situação final* é que seu lugar foi tomado pelo “tecnólogo”, isto é, por pessoas que trabalham com as mãos e com conhecimento teórico. Quanto ao que possa ter levado à mudança *do* trabalho manual para *o* de conhecimento, Drucker especula ser a Declaração de Direitos proclamados após a Segunda Guerra Mundial que, ao oferecer educação superior a todo veterano de guerra americano que retornava ao país, definiu o ensino superior como “norma” e os demais como “abaixo do padrão”. Outro fator pode ter sido o recrutamento adotado nos EUA na Segunda Guerra e mantido nos trinta e cinco anos seguintes, que levou a grande maioria de adultos do sexo masculino a prestar o serviço militar, onde eram obrigados a complementar os cursos secundários, se já não os tivessem feito.

O Texto 1 apresenta o *argumento* que a sociedade do conhecimento é uma sociedade de organizações nas quais praticamente todas as tarefas são desempenhadas *em e por meio* de uma organização. Esse argumento leva à conclusão que, sendo forçosamente formado por organizações, o órgão central e característico da sociedade do conhecimento é a *Administração*, que tem como essência tornar o conhecimento produtivo.

Entretanto, os *dados e razões* dizem respeito ao fato que quando o conhecimento se tornou o recurso econômico principal, a integração de interesses – e com ela a integração do pluralismo de uma sociedade organizada - começou a se desintegrar. Por um lado, as instituições atendem apenas a seu próprio objetivo e missão, não reivindicam poder sobre

nada, mas também não assumem a responsabilidade por mais nada. Por outro, o governo, que tem um importante papel a desempenhar nas tarefas sociais, como órgão que executa serviços sociais, se mostrou quase que totalmente incompetente. Nesse cenário, pergunta quem enfrenta os desafios da sociedade do conhecimento, pois não é “o governo”, tampouco “a organização empregadora”. A resposta conclusiva: é um *setor social*<sup>5</sup> novo e independente, cujas organizações atendem progressivamente a um segundo e igualmente objetivo, *elas criam cidadania*.

No Texto 2, a argumentação constitui o principal pré-gênero da composição do texto, porque Drucker argumenta sobre a configuração e o impacto das organizações que têm o homem do conhecimento como o maior ativo. Em nível macro-estrutural, o texto lança o *argumento* de que a sociedade atual, que tem o<sup>6</sup> conhecimento como o recurso básico para o indivíduo e para a economia em geral, é também uma sociedade de organizações. Os *dados e fatos* apresentados dizem respeito ao fato que o objetivo e a função de toda a organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum. O trabalhador do conhecimento tem o “capital”, o conhecimento, ou seja, detêm os meios de produção, enquanto a organização possui as ferramentas de produção. Os dois precisam um dos outro. Entretanto, pelo fato do conhecimento por sua natureza ser dinâmico, fazendo com que certezas de hoje sempre se tornem absurdos amanhã, aliada à função da organização que é aplicar o conhecimento, faz com que a organização esteja preparada para a mudança constante. Todavia, ao contrário das comunidades, sociedades ou famílias que são instituições conservadoras, as organizações são propositalmente concebidas e sempre especializadas. Conseqüentemente, isso provoca a tensão entre a necessidade que a comunidade tem de continuidade e de estabilidade e a necessidade da organização de ser inovadora e desestabilizadora. Isso leva Drucker a tirar duas *conclusões*: por um lado, “a cultura da

---

<sup>5</sup> Grifo original

<sup>6</sup> Grifo original

organização sempre transcenderá a comunidade. Se houver conflito entre cultura de uma organização e os valores de sua comunidade, a organização deve prevalecer – ou ela não oferecerá sua contribuição social”. Por outro lado, “a questão da responsabilidade social também é inerente à sociedade das organizações”.

No Texto 3, o pré-gênero mais saliente é a argumentação, composta por seqüências explicativas. Em nível macro estrutural, Drucker *argumenta* que são os paradigmas das ciências sociais, como a administração, que determinam, de modo geral, o que a disciplina entende como realidade, o que tende a levar os profissionais a agir e a se comportar do modo como as premissas da disciplina dizem que devem fazê-lo. Os *dados e razões* fazem alusão ao fato que o universo social não tem leis naturais e, portanto, está sujeito à mudança contínua. Conseqüentemente, *conclui* que as premissas que eram válidas ontem podem tornar-se inválidas e totalmente ilusórias em curto espaço de tempo.

Este argumento introduz uma seqüência explicativa e com uma certa correlação, de sete premissas referentes às realidades da administração, divididas em dois conjuntos. Um conjunto que três premissas que fundamenta a disciplina da administração, e outro de quatro premissas que fundamenta a prática da administração, que, “foram sustentadas por grande parte dos eruditos, escritores e profissionais”. Essas premissas são apresentadas como afirmações categóricas (exemplos: *Administração é administração* de empresas; *O único modo de administrar pessoas*;) para depois serem analisadas e refutadas dando origem a novas premissas (exemplos que correspondem aos citados acima: *A administração é o órgão específico e distintivo de toda e qualquer organização*; *Não se administram pessoas*; *a tarefa é liderar pessoas*; *o objetivo é transformar as energias e conhecimentos individuais de cada indivíduo em produtividade*).

A seqüência argumentativa inicial é de caráter introdutório, já que constitui o argumento que infere na proposta da mudança das premissas. Na análise das sete premissas,

quanto à última, para Drucker “todas as premissas tradicionais levaram a uma conclusão: *A parte interna da empresa é o domínio da administração*. Para Drucker, é compreensível que a administração tenha *começado* com a parte interna da organização. Quando as grandes organizações surgiram pela primeira vez, por volta de 1870, administrar a parte interna era o novo desafio. Mas, se originalmente esta premissa fazia sentido – ou ao menos podia ser explicada-, continuar com ela não faria nenhum sentido. É uma contradição de todas as funções e da natureza da organização, porque “a administração deve focar *resultados* e o *desempenho* da organização. Portanto, é função específica da administração organizar os recursos da estrutura organizacional para obter resultados fora da organização”. Neste sentido, a conclusão é que “esta nova premissa – e base para o novo paradigma que a administração, como disciplina e como prática, deve ter como fundamento: *A administração existe em função dos resultados da instituição. Tem de começar com os resultados pretendidos e organizar os recursos da instituição de modo que atinja esses resultados. É o órgão que faz com que a instituição – empresa, universidade, hospital, abrigo para mulheres vítimas da violência doméstica – seja capaz de produzir fora dela própria.*

### **6.1.2 Intertextualidade**

Nos seus escritos, Fairclough (2003) enfatiza o estudo da intertextualidade em termos de articulação de vozes em um texto. Conseqüentemente, a intertextualidade é entendida como a combinação da voz do autor com outras vozes que lhe são articuladas. A pertinência da análise intertextual é investigar quais vozes são incluídas e quais são excluídas, em uma abordagem das ausências significativas. Quando outras vozes são incluídas no texto, o relato pode por um lado atualizar fielmente o que foi dito, ou por outro, pode ecoá-lo livremente.

Nesta subseção apresento a análise da intertextualidade nos textos do *corpus*, com a finalidade de verificar a relação das vozes alheias com a voz de Drucker, segundo a abertura ou fechamento da diferença.

### ***Vozes em Drucker***

De modo geral, os escritos teóricos científicos recorrem a outras vozes, aceitando-as ou não, para sustentar o ponto de vista do enunciador. No *corpus* analisado, há momentos em que outras vozes se articulam, numa abertura para a diferença e o dialogismo. Todavia, na sua maioria, a ausência de dialogicidade é latente, sendo escassas as instâncias de discurso relatado e pequena a visibilidade de outras vozes, com redução da diferença.

Embora as análises nunca consigam esgotar todos os recursos dos textos, o Quadro 1 – Representação de vozes no texto “Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento)” – distribui vozes representadas no texto, de acordo com algumas das possibilidades lingüísticas de realização da intertextualidade, quais sejam, o discurso direto entendido como a citação pretensamente fiel do que foi dito, ou seja, do texto relato, demarcando o limite entre as vozes; e o discurso indireto que é a paráfrase ou o resumo do que foi dito.

**QUADRO 2 - Representação de vozes no texto “Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento)”.**

<b>Realizações lingüísticas</b>	<b>Vozes representadas</b>
<b>Discurso Direto</b>	(Inexiste)
<b>Discurso indireto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Censo britânico</li> <li>▪ Dickens</li> <li>▪ Marx</li> <li>▪ J. P. Morgan</li> <li>▪ Bismarck</li> <li>▪ Disraeli</li> <li>▪ Thomas Jefferson</li> <li>▪ Maquiavel</li> </ul>

Fonte: Drucker (2002 a), p. 43-58

A intertextualidade neste texto prima pela ironia. Apenas a voz do “censo britânico” e de Dickens são apresentadas com a finalidade de sustentar o argumento do autor. Drucker cita o censo britânico para ilustrar o argumento que por volta de 1900, depois dos fazendeiros, os empregados domésticos - também considerados uma ‘lei natural’-, constituíam a maior força de trabalho nos países desenvolvidos, já que este documento “classificava como classe média baixa uma residência que empregasse menos de três pessoas”. A voz de Dickens faz-se presente no argumento segundo o qual quase todas as pessoas ao longo da história eram dependentes, mas não trabalhavam para uma organização. Trabalhavam para um “patrão”: “No ótimo romance de Dickens de 1854, *Hard Times*, os empregados trabalhavam para um ‘proprietário’ e não para a ‘fábrica’”.

Este texto exige uma análise intertextual muito atenta, pois é sobretudo a ironia que traça a fronteira entre a voz do locutor e aqueles representados. Neste texto, destaca-se o distanciamento entre a voz de Drucker e as vozes de Marx, J.P Morgan, Bismarck, Disraeli. Entretanto, antes de passarmos à análise dessas vozes, vale primeiramente situar o contexto em que são referenciadas. Na construção do seu argumento, onde as transformações sociais causaram pouca agitação – ascensão do operário atuante na indústria que se tornou a classe dominante em detrimento dos fazendeiros e empregados domésticos que juntos, através dos anos, formaram a base da economia e da sociedade – Drucker refere ao pensamento Marxista:

Em contraste com as previsões marxistas<sup>7</sup> e sindicalistas, a ascensão do operário da indústria não desestabilizou a sociedade. Ao contrário, emergiu como o *avanço social mais estabilizador* do século e explica por que o desaparecimento do fazendeiro e do empregado doméstico não produziu crises sociais.

Segundo Drucker, a partir de 1881 estudos sistemáticos no trabalho, das tarefas e das ferramentas desencadearam um aumento da produtividade, o que proporcionou todos os ganhos econômicos e sociais do período. Nesse ponto, cita Marx e os “conservadores”:

---

<sup>7</sup> Os extratos sublinhados são da minha autoria e visam destacar as partes importantes para na análise

E, ao contrário do que “todos sabiam” no século XIX – não só Marx, mas todos os “conservadores”, como J.P. Morgan, Bismarck e Disraeli – praticamente todos os ganhos reverteram para o operário, metade na forma de uma redução drástica da jornada de trabalho (com cortes variando de 40% no Japão a 50% na Alemanha), metade na forma de um aumento de 25 vezes nos salários reais dos operários que fabricavam ou transportavam objetos.

Como tinha referido, esse trecho mostra o distanciamento entre a voz de Drucker e as vozes articuladas, através do uso de aspas e pelo enunciado irônico. Segundo Maingueneau (1997), o uso das aspas no discurso como marca da polifonia só pode ser determinado em referência a como ele funciona e é contextualizado no discurso representador, podendo servir de forma específica para: a) distanciar a si próprio da voz externa; b) usar a autoridade da voz alheia para sustentar a sua própria posição; c) inovar ou introduzir uma palavra nova. Maingueneau (1997, p.76) cita Ducrot, afirmando que “há polifonia quando é possível distinguir em um enunciado dois tipos de personagens, os enunciadores e os locutores”. Os locutores corresponderiam à voz principal que fala, ou seja, a do autor, e os enunciadores corresponderiam as vozes alheias representadas no texto. No caso deste trecho exemplificado, o uso de aspas serve especificamente para distanciar as vozes, o que sugere acentuação conflituosa da diferença.

Esse exemplo ilustra também um enunciado irônico, pois o locutor usa a palavra “todos sabiam”, mas não assume o ponto de vista que ela representa. Para Fairclough (2001) um enunciado é considerado irônico quando há uma disparidade entre o significado que é dado à voz, e a função real desse enunciado, que é expressar algum tipo de atitude negativa. Ou seja, é irônico pela falta de combinação entre o significado aparente e o contexto situacional. Para Maingueneau (1997) um enunciado irônico faz ouvir uma voz diferente da do locutor, a voz de um enunciador que expressa um ponto de vista insustentável. O locutor assume as palavras, mas não o ponto de vista que elas representam. Sendo assim, torna-se claro o distanciamento e a acentuação conflituosa da diferença entre a voz do locutor e das vozes articuladas.

Marx é citado no discurso indireto mais duas vezes no texto. Na argumentação que na sociedade do conhecimento os empregados, isto é, os trabalhadores de conhecimento, são novamente donos dos instrumentos de produção, a “grande constatação de Marx teria sido perceber que o operário não possui e não pode possuir os instrumentos de produção e, portanto, deve ser ‘alienado’”. Na segunda citação, a afirmação de Marx seria que o trabalhador industrial precisava do capitalista muito mais do que este precisava do trabalhador industrial, já que sempre haveria um excedente de trabalhadores industriais e um ‘exército industrial de reserva’ que impossibilitaria os salários de subirem acima do nível de subsistência. Drucker deixa bem claro que este é provavelmente “seu erro mais notório”.

Na frase seguinte Drucker nega essa posição afirmando que na sociedade do conhecimento, a suposição mais provável e certamente aquela na qual todas as organizações têm de basear seus negócios é que elas precisam do trabalhador de conhecimento muito mais do que ele precisa delas.

Nessa argumentação, a primeira citação de Marx que supostamente abriria espaço para a diferença, é negada em seguida, já que para Drucker os produtores - para ele o trabalhador do conhecimento e para Marx o operário - têm relações opostas com os detentores das ferramentas de produção. Segundo Drucker, para Marx o detentor dos meios de produção é um “alienado<sup>8</sup>” dos instrumentos de produção, enquanto que para ele, o trabalhador do conhecimento, detentor dos meios de produção dita as regras, já que as organizações “precisam do trabalhador do conhecimento muito mais” do que ao contrário. Observa-se o jogo de palavras e a descaracterização das formulações de Marx na separação entre meios de produção, evitando a expressão força de trabalho e dando a impressão que o trabalhador também é proprietário.

---

<sup>8</sup> Alienar segundo o dicionário Aurélio significa “Transferir para outrem o domínio”



A referência à voz de Thomas Jefferson não é exatamente um relato de enunciado, mas uma referência ao modo como este relata a sociedade. Veja-se o trecho abaixo:

A sociedade de pequenos fazendeiros independente pregada por Thomas Jefferson, onde cada um era o dono de uma fazenda familiar cultivada apenas com a ajuda da mulher e dos filhos, nunca foi mais que uma fantasia.

Segundo o dicionário Aurélio fantasia significa “imaginação”, “obra ou criação da imaginação”. A partir desta referência, pode-se afirmar a ironia que se estabelece por meio do uso da palavra “fantasia”, ao fazer referência ao pensamento de Thomas Jefferson. Isso faz ouvir uma voz diferente à do locutor. Sendo assim, torna-se claro o distanciamento e a acentuação conflituosa da diferença entre a voz de Drucker e de Thomas Jefferson.

O recurso à voz de Maquiavel, também não é um relato de anunciado, mas uma referência ao modo como ele – e cientistas políticos e políticos depois dele – vêm analisando a questão do governar.

Desde Maquiavel, há quase quinhentos anos, a ciência política vem se preocupando principalmente com o poder. Maquiavel – e cientistas políticos e políticos depois dele – consideraram ponto pacífico que o governo possa funcionar quando de posse do poder.

Drucker acusa Maquiavel, os cientistas políticos e os políticos depois dele de abordar superficialmente o tema, aceitando de forma pacífica que a “posse do poder garante o funcionamento do governo”. Fairclough (2003) distingue dois tipos de lógica: lógica explanatória e lógica da aparência. A diferença é que a primeira inclui uma elaboração das relações causais entre eventos, práticas e estruturas, e a última não o faz, apenas enumera certas aparências relacionadas a eventos sem referência à prática e estrutura determinantes desses eventos.

Em outras palavras, Drucker acusa esses autores de se limitarem à lógica das aparências, ou seja, mostrando apenas o governar relacionada ao poder, sem referência às práticas e às estruturas determinantes, em detrimento da lógica explanatória onde incluiria

uma elaboração das relações causais entre eventos, práticas e estruturas. Segundo Drucker “quando o conhecimento se tornou o recurso econômico principal, a integração de interesses (...) começou a desintegrar”. Cada vez mais, a política trata de questões fundamentalmente “morais” e “não há na sociedade de organizações nenhuma força integradora (...) que torna a comunidade coesa”. Segundo o autor:

Hoje, cada vez mais, as questões a serem tratadas são: ‘Quais as funções das quais o governo pode abrir mão e quais as que *precisa* desempenhar?’ e como pode o governo ser organizado de modo a desempenhar essas funções em uma sociedade de organizações?’

Nesse sentido, a articulação da voz de Maquiavel - e cientistas políticos e políticos depois dele – é mais um relato do que eles não disseram ou não levaram em conta na análise que um relato do que foi dito.

Como se pode constatar, afora as duas primeiras, a maioria das vozes articuladas no texto são marcadas, em maior ou menor grau, pela ironia. Esse artifício possibilita ao autor delimitar com clareza a fronteira entre sua voz e as demais. As vozes são articuladas, sobretudo, para serem negadas, prevalecendo a do autor. Nesse sentido, não há abertura para a diferença, apesar da articulação dessas vozes.

No Texto 2 apenas duas vozes se fazem presente como mostra o Quadro 3 - Representação de vozes no texto “O trabalhador do conhecimento como maior ativo” – que mapeia as vozes do texto.

**QUADRO 3 - Representação de vozes no texto “O trabalhador do conhecimento como maior ativo”.**

<b>Realizações lingüísticas</b>	<b>Vozes representadas</b>
<b>Discurso Direto</b>	▪ Charles E. Wilson
<b>Discurso indireto</b>	▪ Joseph schumpeter

Fonte: Drucker (2002 b, p. 41-52)

Conforme o Quadro 2 ilustra, no Texto 2, pode-se afirmar que a voz de Drucker reina hegemônica no texto. A ausência de dialogicidade é saliente, uma vez que há poucas instâncias de discurso relatado e outras vozes dificilmente aparecem. Há apenas duas instâncias de discurso relatado, uma de discurso direto na voz de Charles E. Wilson, e a outra de discurso indireto de Joseph Schumpeter.

A voz de Joseph Schumpeter serve de suporte ao argumento de Drucker, segundo o qual a organização moderna é uma força desestabilizadora. Desestabilizadora porque enquanto a sociedade, a comunidade e a família são instituições conservadoras, a organização precisa estar organizada para uma mudança constante, para estar em sintonia com o conhecimento que é mutável. Referente à organização, segundo Drucker:

Ela precisa estar organizada para inovar e a inovação, como o grande economista austro-americano Joseph Schumpeter disse, é a ‘destruição criativa’.

A instância da voz de Schumpeter relacionando inovação à “destruição criativa” serve para legitimar o argumento de Drucker segundo o qual “a organização pós-capitalista deve incomodar, desorganizar e desestabilizar constantemente a comunidade”, sendo que sua cultura precisa transcender a comunidade.

Para Schumpeter (1984) o desenvolvimento econômico está fundamentado em três fatores principais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empreendedor. As inovações tecnológicas levam ao que Schumpeter chama de ‘destruição criativa’, que para ele caracteriza e define o capitalismo:

A abertura de novos mercados — estrangeiros ou domésticos — e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados (...) ilustram o mesmo processo de mutação industrial (...) que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas. (SCHUMPETER, 1984, P.112-113)

O crédito serve ao desenvolvimento industrial uma vez que “o empreendedor, em princípio e como regra, necessita do crédito – entendido como uma transferência temporária de poder de compra -, a fim de produzir e se tornar capaz de executar novas combinações de fatores para tornar-se empreendedor. Na relação entre inovação, a criação de novos mercados e a ação do empreendedor, para Schumpeter (1982, p.12) “é, contudo o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele ‘educados’; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas ou coisas que diferem de alguma forma daqueles que têm o hábito de consumir”. Deste modo, prescreve a “destruição criativa”, ou seja, a substituição de antigos produtos e hábitos de produção por novos.

O pensamento Schumpeteriano é apropriado por Drucker, e destituído de sua essência, uma vez que para este autor, essa destruição criativa passa por: “fechar fábricas das quais as comunidades locais dependem para emprego”, “substituir os trabalhadores de cabelos grisalhos (...) por rapazes de vinte e cinco anos que entendem de simulação por computador”, “fechar um hospital de vez, quando as mudanças no conhecimento, na tecnologia e na prática médica tornarem um hospital com menos de 200 leitos inviável economicamente e incapaz de dar assistência de primeira linha”. A articulação dessa voz, então, não sinaliza uma abertura para a diferença, tratando-se apenas de uma estratégia de apropriação deturpada para reforçar reforço a posição do autor.

A referência à voz de Charles E. Wilson foi para desfazer uma “citação equivocada” atribuída a este empresário e político americano. Segundo Drucker, Wilson é lembrado hoje por algo que ele *não* disse (grifo original): “O que é bom para a General Motors é bom para os Estados Unidos”, sendo que ele disse na realidade foi ‘O que é bom para os Estados Unidos é bom para a Gerenal Motors’”. Na seqüência, Drucker acrescenta que Wilson tentou corrigir a citação durante toda a vida, em vão, já que todos afirmavam que “se ele não disse isso, certamente acredita nisso – de fato ele *deveria* acreditar nisso” (grifo original). Todavia,

apesar desta última frase ser atribuída a “todos”, e depois acrescentar que “pois, conforme se tem dito, os executivos de uma organização – seja uma empresa, uma universidade, um hospital ou um grupo de escoteiros – devem acreditar que sua missão e tarefa são as mais importantes da sociedade como a fundação para todo o restante”, Drucker filia-se a esse discurso, compartilhando dessa opinião, como mostra o trecho da frase que veio em seguida, referindo sobre as organizações:

(...) cada um é autônomo e especializado, informado apenas por sua própria missão e visão estritas, por seus próprios valores, e não por qualquer consideração de sociedade e de comunidade.

Como pode ser constatado, primeiramente Drucker recorre à voz do senso comum “todos”, “conforme se tem dito”, o que demarca baixa afinidade com o que é dito, para depois se incluir nesse pensamento, conforme foi mostrado na citação anterior. Fica claro, então, que o recurso à voz de Charles E. Wilson não sinaliza uma abertura para a diferença, servindo novamente, de reforço à posição de Drucker.

Passemos à análise quanto à articulação de outras vozes no Texto 3. O Quadro 4 ilustra a relação das vozes articuladas no referido texto.

**QUADRO 4 - Representação de vozes no texto “Os novos paradigmas da administração”.**

<b>Realizações lingüísticas</b>	<b>Vozes representadas</b>
<b>Discurso Direto</b>	(inexiste)
<b>Discurso indireto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frederick Taylor</li> <li>▪ Chester Barnard</li> <li>▪ Provérbio do direito romano</li> <li>▪ Douglas McGregor</li> <li>▪ Abraham Maslow</li> </ul>

Fonte: Drucker (2002 c, p. 97-116)

As duas primeiras vozes citadas, a de Frederick Taylor e de Chester Barnard aparecem com a finalidade de refutar a premissa segundo a qual a “Administração é administração de

empresas”. No seu argumento que a administração *não* é administração de empresas, Drucker cita estes pioneiros da administração que tinham como premissa que a administração de empresas era um subproduto da administração geral e que as diferenças entre a administração de uma empresa e a administração de qualquer outra organização eram tão pequenas quanto as diferenças entre duas raças de cachorro. A articulação dessas vozes sinalizam abertura para a diferença, já que assim como para Drucker, para estes autores administração não era administração de empresas.

A referência ao velho provérbio do Direito Romano - um escravo que tenha três donos é um homem livre -, dentro do argumento de Drucker, a primeira vista parece uma abertura para a diferença. Este argumento aparece para ilustrar o princípio segundo o qual qualquer pessoa na organização deve ter apenas um “patrão”. É um princípio das relações humanas que ninguém deve ser colocado em conflito de fidelidade – e ter mais que um “patrão” cria esse tipo de conflito. Entretanto:

Esses princípios não nos dizem o que fazer. Dizem-nos apenas o que não fazer. Não nos mostram o que funciona, mas o que, provavelmente, não vai funcionar.

Nesse sentido, a articulação da voz do provérbio do Direito Romano, é mais um relato do que não foi dito ou não foi levado em conta na análise que um relato do que foi dito. Ou seja, é uma voz que foi articulada para ser negada, prevalecendo a do autor. Nesse sentido, não há abertura para a diferença, apesar da articulação dessa voz.

Sempre no discurso indireto, a articulação das vozes de Douglas McGregor e Abraham H. Maslow aparecem com finalidades opostas, no trecho que discute uma premissa referente à administração de recursos humanos: *Há uma única maneira de administrar pessoas – ou, ao menos, deveria haver* .

A exposição mais citada dessa premissa é o de Douglas McGregor O lado humano da empresa, de 1960, que afirmava que as administrações devem escolher entre dois

– e apenas dois – métodos diferentes de administração de recursos humanos, a “Teoria X” e a “Teoria Y”, e, em seguida, afirmava que a Teoria Y era a única sensata. (Um pouco antes, eu tinha dito praticamente a mesma coisa em meu livro de 1954, *The practice of management*. Alguns anos mais tarde, Abraham H. Maslow (1908 1970) demonstrou, em seu livro *Eupsychian management* (1962; editado novamente em 1995 sob o título Maslow no gerenciamento), que ambos, McGregor e eu, estávamos totalmente errados. Demonstrou, definitivamente, que pessoas diferentes devem ser administradas de maneiras diferentes.

Enquanto Douglas McGregor é citado para depois ser negado, a voz de Maslow é articulada de forma a sinalizar uma abertura para a diferença, pois, “me converti imediatamente – a evidência reunida por Maslow é avassaladora”.

A hierarquia das necessidades formulada por Maslow se fundamenta nos pressupostos que: 1) todos os indivíduos são motivados por necessidades; 2) uma necessidade só pode ser satisfeita se a antecedente tiver sido atendida; 3) uma vez satisfeitas as necessidades primárias ou de primeiros níveis, pode-se manter as de níveis mais elevados (MASLOW, 1945). A partir das referências de Maslow, as gerências passaram a trabalhar estas necessidades com o efeito de controlar os estados de motivação pelo oferecimento, a cada um, de uma necessidade que lhes permitisse incrementar suas contribuições para as organizações. Neste sentido, desenvolveu-se uma prática gerencial de controle das necessidades. Como veremos mais adiante nestas análises, Drucker se filia a essa corrente que, a partir de Maslow, legitima o controle das organizações sobre os indivíduos, e conseqüentemente, as precariedades das relações que daí advêm.

### **6.1.3 Conclusões sobre a ação**

Nesta subsecção, tiro algumas conclusões preliminares a respeito da análise do significado acional nos três textos analisados. A análise da maneira como as publicações *agem* discursivamente mostrou que, quanto ao gênero, os textos apresentam características genéricas disciplinadoras, haja vista o propósito da argumentação e da narração orientados para a obtenção de resultados econômicos, dada a lógica das aparências, que tende apenas a

listar determinadas aparências relacionadas a eventos na *sociedade do conhecimento*, sem referência às práticas e às estruturas de poder determinantes desses eventos.

A perspectiva do modo como os textos se configuram na ação, mostrou que Drucker legitima o discurso neoliberal no que tange à lógica da demissão do Estado, transferindo para um *setor social* a responsabilidade de desempenhar as tarefas sociais, já que “como órgão que executa serviços sociais” o governo “se mostrou quase que totalmente incompetente”.

Com a retirada do Estado da responsabilidade do serviço social, Drucker propõe sua transferência para um *setor social*, novo e independente. Para ele, como voluntário em uma instituição do setor social, o indivíduo pode, novamente, exercer um efeito importante sobre os fatos. Todavia, o problema com relação às chamadas ONG's é que em lugar de potencializarem as ações públicas governamentais, essas entidades passaram a ‘substituir’ o Estado, sem, no entanto, possuírem as condições necessárias para realizar um trabalho efetivo e integrado, o que faz com que o impacto dessas ações seja muito reduzido. Como foi constatado no referencial teórico, o impacto é mais simbólico que prático, pois embora tenham poder de mobilização da opinião pública, são limitadas como instrumento de pressão política.

Ainda em relação ao significado acional da semiose, a intertextualidade nos textos mostrou que na maioria das vezes Drucker recorre a outras vozes, ou para sustentar seus argumentos, ou essas são articuladas para serem negadas, prevalecendo a sua visão. Nesse sentido, Drucker abre pouco espaço para a diferença, apesar da articulação dessas vozes. Todavia, há que salientar um caso nos textos analisados em que perante a reunião de evidência “avassaladora” por parte de Maslow, Drucker se converte aos pensamentos deste.

Outra consideração relevante da perspectiva ao significado acional diz respeito à passagem referida na intertextualidade, em que o autor faz referência a voz de Schumpeter relacionando inovação à “destruição criativa” para legitimar o argumento segundo o qual “a



organização pós-capitalista deve incomodar, desorganizar e desestabilizar constantemente a comunidade”. Com isso Drucker opera uma dissimulação – modo de operação da ideologia que sustenta relações de dominação por meio de sua ofuscação – por eufemização, uma vez que as relações sociais e as ações são representadas de modo a despertar uma valorização positiva, “destruição criativa”, que ofusca pontos de instabilidade (THOMPSON, 2002). Isso pode ser constatado na filiação de Drucker ao discurso neoliberal defendendo a produtividade e a competitividade como o fim último e único das ações humanas, fazendo um corte radical entre o econômico e o social, sendo o último deixado de lado. O argumento segundo o qual, “A administração existe em função dos resultados da instituição”, aliada ao argumento que, apesar de não ser a única, “o desempenho econômico é a *principal* responsabilidade de uma empresa” e, que “a cultura da organização sempre transcenderá a comunidade”, legitima pela racionalidade, nos termos de Thompson (1995), “fechar fábricas das quais as comunidades locais dependem para emprego”, “fechar um hospital de vez, quando as mudanças no conhecimento, na tecnologia e na prática médica tornarem um hospital com menos de 200 leitos inviável economicamente e incapaz de dar assistência de primeira linha”.

A legitimidade por racionalização (THOMPSON, 2002) também é utilizada para justificar a valorização das ações econômicas em detrimento do social, a partir da regra dada a *priori* de que o conhecimento é o recurso da sociedade do conhecimento. Pôr em lados opostos a comunidade – instituição conservadora - e as organizações dinâmicas na sua função de aplicar o conhecimento – “se houver conflito entre a cultura de uma organização e os valores de sua comunidade, a organização deve prevalecer”.

## 6.2 SIGNIFICADO REPRESENTACIONAL

Neste subitem, os três Textos são analisados na perspectiva de seu significado representacional. Primeiramente, o foco de análise é a interdiscursividade, entendida como a atualização de diversos discursos em um texto. Em seguida é analisada a representação dos atores sociais, indicando posicionamentos ideológicos em relação a eles e a suas atividades. Por fim, teço algumas conclusões preliminares a respeito do significado representacional nos três Textos.

### 6.2.1 Interdiscursividade

Um dado aspecto do mundo pode ser representado por meio de diferentes discursos, de modo que textos podem articular, no nível da representação, discursos particulares. Os diferentes discursos articulados em um texto podem estabelecer relações dialógicas harmônicas ou polêmicas, podem atuar em colaboração ou em oposição. As maneiras particulares de representação de aspectos do mundo – discursos particulares – podem ser evidenciadas em um texto por meio de traços lingüísticos que ‘atualizam’ um discurso, sendo o vocabulário o mais evidente desses traços, uma vez que diferentes discursos ‘lexicalizam’ o mundo de maneiras diferentes (FAIRCLOUGH, 2003). A análise interdiscursiva de um texto refere-se à identificação dos discursos articulados e da maneira como são articulados. Nesta subseção, desenvolvo as análises interdiscursivas dos três textos do *corpus*.

Como explicitado na análise intertextual, no Texto 1 o discurso marxista é articulado para ser negado. A principal crítica prende-se ao fato que, para Drucker, o conhecimento em seu novo significado passou a ser aplicado ao trabalho, o que desencadeou a revolução da produtividade: “como resultado, o ‘proletariado’ de Marx tornou-se a ‘burguesia’. O operário

na indústria manufatureira, o ‘proletariado’ e não o ‘capitalista’, tornou-se o verdadeiro beneficiário do capitalismo e da revolução industrial. Vejamos o excerto a seguir:

E ao contrário do que “todos sabiam” no século XIX – não só Marx, mas todos os “conservadores” (...) – praticamente todos esses ganhos reverteram para o operário, (metade na forma de redução drástica da jornada de trabalho) com cortes variando de 40% no Japão a 50% (na Alemanha), metade na forma de aumento de 25 vezes nos salários reais dos operários que fabricavam ou transportavam objetos.

Nesse sentido, para Drucker, “com isso se superou os ‘inevitáveis contradições do capitalismo’, a ‘alienação’ e a miserabilidade da classe trabalhadora e, com ela, todo o conceito de ‘proletariado’”. Especificamente em relação à questão da alienação, para Drucker:

(...) na sociedade do conhecimento os empregados, isto é, os trabalhadores de conhecimento, são novamente donos dos instrumentos de produção. A grande constatação de Marx foi ter percebido que o operário não possui e não pode possuir os instrumentos de produção e, portanto, deve ser “alienado”. Ele ressaltou que não havia como os operários serem donos da máquina a vapor e de leva-la com eles ao mudar de emprego para outro. O capitalista precisa ser dono da máquina a vapor para controla-la. Cada vez mais, o verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não se realiza em máquinas e instrumentos, mas sim no trabalhador de conhecimento. Sem ele, as máquinas são improdutivas, não importa o quanto sejam avançadas ou sofisticadas.

Assim, ao contrário do discurso Marxista, de que sempre haveria “um exército industrial de reserva” que impossibilitaria os salários de subir acima do nível de subsistência – “base para a posição de que o trabalhador industrial precisava do capitalista mais do que este precisava do trabalhador industrial” -, para Drucker na sociedade do conhecimento acontece o contrário, já que os trabalhadores detêm os meios de produção, que é o conhecimento.

Sobre a ascensão do trabalhador de conhecimento, no Texto 1 Drucker articula um discurso racial quando faz uma distinção de posicionamento entre brancos e negros americanos quanto à adesão à mudança *do* trabalho manual operária *para* o de conhecimento. Segundo ele, isso foi amplamente aceita nos EUA, “exceto na comunidade negra”.

Argumentando sobre os novos empregos que exigem educação formal, habilidade de adquirir e aplicar conhecimento, hábito de aprendizado contínuo já que trabalhadores demitidos da indústria não podem, simplesmente passar ao trabalho de conhecimento, para Drucker:

Mesmo em comunidades totalmente dependentes de uma ou duas fábricas de produção em massa que fecharam as portas ou cortaram 2/3 de seus empregados - cidades siderúrgicas no Oeste da Pensilvânia ou leste de Ohio, por exemplo, ou cidades automobilísticas como Flint, Michigan – em poucos anos as taxas de desemprego entre mulheres e homens brancos adultos caíram a níveis pouco mais elevados do que a média americana.

A única explicação para esse fato é que para a comunidade operária branca o desenvolvimento não representou surpresa, por mais indesejável, doloroso e ameaçador que fosse para o trabalhador e para as famílias. Os operários americanos devem ter sido preparados psicologicamente – talvez em termos de valores, e não em termos de emoções – para aceitar como correta e adequada a mudança para empregos que exigem educação formal e que remunerassem pelo conhecimento e não pelo trabalho manual, qualificado ou não.

Neste discurso, predomina a lógica de aparências uma vez que Drucker lista “aparências” relacionadas à preparação psicológica (“talvez em termos de valores”) para explicar a adesão dos operários americanos (Drucker deixa claro se tratar de operários brancos) à mudança, “exceto na comunidade negra”, não fazendo referências às estruturas de poder nem às relações causais entre práticas e atividades determinantes dessa distinção. O predomínio das aparências em detrimento da lógica explanatória deixa antever ser uma escolha o “reagir” do negro americano a não adesão à mudança *do* trabalho manual operária *para* o de conhecimento. Vejamos o seguinte extrato, onde Drucker faz previsões sobre a Europa:

Mas o que dizer sobre a Europa industrializada – o Reino Unido, a Alemanha, a França, a Bélgica, o norte da Itália, e assim por diante – em que, por mais de um século, existe uma “cultura da classe operária” e “uma classe operária que respeita a si própria” e onde, apesar de todas as provas ao contrário, ainda está profundamente enraizada a crença de que o trabalho operário, industrial, e não o conhecimento, é gerador de conhecimento? Irá a Europa reagir como o negro americano? Essa certamente é uma questão importante, cuja resposta irá, em grande parte, determinar o futuro social e econômico dos países desenvolvidos de livre mercado da Europa.

O “reagir” da comunidade negra, não aderindo à mudança *para* o trabalho de conhecimento, que na argumentação tem uma relação direta de “determinar” o “futuro social e econômico”, acaba por legitimar as diferenças entre essas comunidades nos EUA. O tema foi tratado na lógica da “aparência”, sem referir às estruturas de dominação numa sociedade que antes da “conquista dos direitos civis para o povo negro na década de 1960” vivia num modelo de racismo “execrável” e “institucionalizado” (MARTINS, 2004). Levando em consideração o argumento que o conhecimento é o recurso básico a partir do qual configura a sociedade, fica clara a fragmentação por expurgo do outro, uma vez que pela não adesão, a comunidade negra americana é representada como um grupo que pode constituir obstáculo ao poder hegemônico, como um inimigo que deve ser combatido (THOMPSON, 2002).

No Texto 1, observa-se a articulação de um discurso de competição, que aparece de forma generalizada na sociedade de conhecimento. Não apenas entre os trabalhadores, visto que quanto maior for o grau de especialização, mais eficaz se tornará o trabalhador de conhecimento, mas em todos os domínios. Observa-se o extrato transcrito a seguir:

A sociedade do conhecimento inevitavelmente se tornará muito mais competitivo do que qualquer sociedade anterior – pela simples razão de que o conhecimento universalmente acessível, não permite justificativas para o não-desempenho. Não haverá países pobres. Somente países ignorantes. E o mesmo se aplicará a empresas, indústrias e organizações de qualquer tipo e também ao indivíduo.

A visão da competição em termos de algo “inevitável” coaduna-se com o discurso neoliberal que classifica as reestruturações do capitalismo como evolução “natural”, isenta da ação humana e inescapável. Nesse sentido, pode-se afirmar que o Texto 1 articula o discurso neoliberal por meio de um discurso fatalista acerca da competição. Além do discurso fatalista acerca da competição, outro discurso articulado no Texto 1 legitima a lógica neoliberal, é o discurso assistencialista diretamente relacionado com a fatalidade da competição. Vejamos no extrato a seguir, o argumento de Drucker acerca da necessidade da assistência na sociedade do conhecimento:

Trata-se de uma sociedade na qual muito mais pessoas podem ser bem-sucedidas. Mas também é, conseqüentemente por definição, uma sociedade em que muito mais pessoas podem falhar ou, pelo menos, chegar em segundo lugar. E mesmo que isso ocorra apenas porque a aplicação do conhecimento ao trabalho tenha tornado as sociedades desenvolvidas tão mais ricas do que qualquer sociedade anterior poderia ter sonhado em ser, as falhas, seja pobreza ou alcoolismo, agressão a mulheres ou delinqüência juvenil, são vistas como falhas da sociedade. Numa sociedade tradicional eles são aceitos como inevitáveis. Na sociedade do conhecimento, são considerados uma afronta, não só ao senso de justiça. Mas também à capacidade e auto-respeito da sociedade.

Como ficou demonstrado na análise genérica, para Drucker não é o “governo” que se mostrou “quase totalmente incompetente”, tampouco a “organização empregadora”, para “enfrentar os desafios da sociedade do conhecimento”. O autor elege um *setor social* novo e independente:

Essas organizações do setor social atendem progressivamente a um segundo e igualmente importante objetivo. Elas criam cidadania. A sociedade e a política modernas tornaram-se tão amplas e complexas que não é mais possível exercer cidadania, isto é, a participação responsável. Tudo que podemos fazer como cidadãos é votar a cada poucos anos e pagar impostos o tempo todo. Como voluntário em uma instituição do setor social, o indivíduo pode, novamente, exercer um efeito importante sobre os fatos.

O setor social, então, é representado como suprimindo carências que seriam um dever do Estado e, desse modo, acaba por legitimar a retirada do Estado e a transferência de determinados serviços para a sociedade. Apesar de Drucker legitimar explicitamente a demissão do Estado como órgão que executa serviços sociais (“quase totalmente incompetente”), não pretendo diminuir o valor das iniciativas de mobilização da sociedade. A questão é que, ao invés de se organizarem no sentido de cobrar o cumprimento do dever estatal, muitas vezes essas iniciativas da sociedade civil acabam por desobrigar o Estado de seu dever, assumindo-o para si, sem, no entanto, estarem capacitados a desempenhar tais funções, como tinha referido anteriormente.

Quanto à análise interdiscursiva, no início do Texto 2, observa-se a articulação de um discurso fatalista, que representa o conhecimento como o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. Destaco o primeiro parágrafo:

Na sociedade atual, o conhecimento é o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão-de-obra e o capital – os tradicionais fatores de produção – não desaparecem, mas se tornam secundárias. Eles podem ser obtidos, e facilmente, contanto que haja conhecimento especializado.

Observa-se que, apesar de referir ao não desaparecimento dos tradicionais fatores de produção, a seqüência “contanto que” deixa antever que o conhecimento é uma condição para a obtenção destes fatores de produção. A visão do conhecimento como o recurso coaduna-se com o discurso neoliberal, que classifica as reestruturações do capitalismo como evolução ‘natural’, isenta da ação humana e inescapável.

Além deste, outro discurso que, no Texto 1, como foi visto, acaba legitimando a lógica neoliberal é o discurso da desestabilização. A desestabilização imposta pela organização à sociedade decorre do caráter inovador da primeira em oposição ao conservadorismo da segunda. A legitimação do neoliberalismo pelo discurso da desestabilização relaciona-se com a articulação de um discurso fatalista sobre a transcendência da cultura da organização sobre a comunidade, por tratar o conflito entre organizações e comunidade como algo inerente<sup>9</sup> e por proclamar o determinismo da tecnologia, capaz de encontrar uma solução “técnica” para as contradições.

Portanto, a cultura da organização sempre transcenderá a comunidade.

Mas tal conflito – entre a autonomia de que a organização precisa para funcionar e as reivindicações da comunidade, entre os valores da organização e aqueles da comunidade, entre as decisões que enfrentam a organização e os interesses da comunidade – é inerente à sociedade das organizações.

O caráter do discurso fatalista da seqüência “sempre transcenderá” e o fato do conflito entre organizações e comunidade ser algo “inerente”, legitima a supremacia das ações econômicas sobre o social. Isso pode ser observado na articulação do discurso da determinação tecnológica.

---

<sup>9</sup> *Inseparável*, segundo o dicionário Globo Brasiliense

(...) os hospitais devem ser capazes de transferir os partos para um centro independente, quando a base de conhecimentos e a tecnologia mudarem a obstetrícia.

Devemos ser capazes de fechar um hospital de vez, quando as mudanças no conhecimento, na tecnologia e na prática médica tornarem um hospital com menos de 200 leitos inviável economicamente.

O discurso que dominei de responsabilidade social, também se faz presente no Texto 2. Todavia, como será verificado na análise, este discurso tem uma forte ligação com um outro discurso, o discurso do desempenho. Para o autor o “desempenho econômico é a principal responsabilidade de uma empresa”. Mas não é a única responsabilidade:

Toda organização deve assumir plena responsabilidade por seu impacto nos funcionários, no ambiente, nos clientes e em tudo aquilo e em todos aqueles que por ela forem afetados. Essa é a responsabilidade social.

Nota-se que a articulação do discurso da responsabilidade social, por parte das organizações perante a sociedade, está diretamente relacionado com a necessidade de desempenho da organização. Isso porque, segundo Drucker:

Sem responsabilidade, o poder sempre degenera na falta de ação, e as organizações devem ter um desempenho. Então, a demanda por organizações socialmente responsáveis não irá desaparecer; pelo contrário, irá se ampliar.

Quando Drucker assume que a falta de responsabilidade degenera na falta de ação, e relaciona esse fato com o desempenho, essas duas relações causais (“sem responsabilidade” e “falta de ação”) dissimulam por eufemização (THOMPSON, 2002) relações de poder que são representados de modo que despertem uma valorização positiva, ofuscando pontos de instabilidade (“quem contratar” / “quem demitir” / “promover”; “construir” / “fechar” fábricas), como mostra a passagem a seguir:



A moderna organização tem e deve ter poder social – e muito. Precisa ter poder para tomar decisões sobre as pessoas; quem contratar, quem demitir, quem promover. Precisa ter poder para estabelecer as regras e disciplinas exigidas para produzir resultados: por exemplo, a atribuição de cargos e de tarefas e o estabelecimento de jornadas de trabalho. Precisa ter poder para decidir quais as fábricas que deverá construir e quais as fábricas que deverá fechar.

A dissimulação fica clara quando o autor classifica de “irresponsabilidade” uma organização aceitar “responsabilidades que impediriam sua capacidade de desempenhar sua principal tarefa e missão”. Ou seja, antes de tudo “o desempenho econômico”, já que este constitui “a principal responsabilidade de uma empresa”.

Passo agora, à análise interdiscursiva do Texto 3, onde três discursos são notáveis: um discurso da história que contextualiza, já que “as premissas que eram válidas ontem podem tornar-se inválidas e, de fato, totalmente ilusórias, em curto espaço de tempo”; um discurso que imbrica o discurso da eficiência e o discurso da eficácia, e que acabam por sintetizar “um novo paradigma *final*<sup>10</sup> para a administração”. Para defender que a administração é o órgão específico e distintivo de toda e qualquer organização, com o objetivo de transformar as energias e conhecimentos individuais de cada indivíduo em produtividade, segundo o paradigma *final*:

É incumbência e responsabilidade da administração tudo o que afetar o desempenho da instituição e seus resultados – seja interna ou externamente, esteja sob seu controle ou totalmente fora dele.

Nesta abordagem, a administração não é um fim em si, mas um meio que objetiva transformar “as energias e conhecimentos individuais de cada indivíduo em produtividade”. Neste discurso, a eficácia enquanto “capacidade de realização de produtos, bens ou serviços”, e a eficiência “ligado à aplicação dos métodos com o fim de que os recursos sejam aplicados de forma racional” (FEKETE, 2004), estão relacionados com a “incumbência” da administração com “desempenho” e resultados”.

---

<sup>10</sup> Grifo do autor

Para sintetizar esse paradigma final, o discurso da história é articulado diversas vezes ao longo do texto, por um lado para contextualizar as mudanças ocorridas na sociedade, e por outro lado servindo de argumento para negar as antigas premissas relacionadas com administração. A título de ilustração, vejamos o exemplo a seguir:

A origem dessa premissa sobre o universo da administração é bastante recente. Antes da década de 1930, os poucos escritores e filósofos que estudavam a administração – começando com Frederick Winslow Taylor ao final do século XIX e terminando com Chester Barnard pouco antes da segunda guerra mundial – tinham como premissa que a administração de empresas era apenas um subproduto da administração geral (...). O que fez com que a administração fosse identificada como administração de empresas foi a Grande Depressão, com sua hostilidade contra as empresas e desprezo pelos executivos (...). No período do pós-guerra, contudo, a moda mudou. Lá por 1950, empresa passou a ser uma “boa palavra” – em grande parte como resultado do desempenho da administração americana de *empresas* durante a Segunda Guerra mundial. (...) Desde então, a administração continuou a ser identificada pelo público e pela academia como administração de empresas. (...) Portanto, é importante afirmar – e em voz bem alta – que a administração *não* é administração de empresas – assim como medicina não é obstetrícia.

Neste texto, o discurso da história é articulado de forma a explicar que a administração “somente poderá justificar sua existência e autoridade pelos resultados econômicos que produzir”.

## **6.2.2 Representação dos atores sociais**

Os modos de representação de atores sociais indicam posicionamento ideológicos em textos. Tal resultado deriva da falta de equivalência biunívoca entre agência lingüística e a agência social, pois esta última pode ser representada por outras categorias lingüísticas não evidenciadas pelo participante. Assim, os atores sociais podem ter suas agência incluída, excluída ou ofuscada, a fim de assegurar propósitos – intencionais ou não – de significação política ou social, dirigidos aos seus leitores. Para fins analíticos, foram selecionados alguns atores sociais que figuram nos três textos que compõem o corpus da pesquisa.

No Texto 1, o tema central gira em torno das transformações sociais radicais que ocorreram no século XX. Sem agitação e avançando com o mínimo de atrito e de comoção

social, elas – e não toda a violência da superfície política - transformaram a sociedade e a economia, a comunidade e a forma de governo em que vivemos. Os trechos seguintes mostram como a política é representada por Drucker:

Na verdade, se esse século confirma alguma coisa, é a inutilidade da política.

Como órgão que executa serviços sociais, ele se mostrou quase que totalmente incompetente.

Os partidos tradicionais – talvez as criações políticas mais bem-sucedidas do século XIX – não podem mais integrar grupos divergentes e pontos de vista discordantes em busca comum pelo poder.

Mas, todos esses horrores e mortes impostos à raça humana pela *Weltberglücker*, compreendemos tardiamente, não passaram de atos sem qualquer sentido: Hitler, Stalin e Mao, os três gênios do mal desse século, destruíram, mas nada criaram.

A Alemanha de Bismarck deu os primeiros passos vacilantes em direção ao Estado de bem-estar social.

A forma explícita e convicta com que Drucker representa a ineficiência da política nos dois primeiros exemplos deixa claro que toda a força utilizada enquanto agente capaz de intervir na sociedade, teve um desfecho negativo. Isso é justificado pela sua incompetência. Mais ainda, pela sua inutilidade. Nesse cenário, o autor destaca o papel dos partidos tradicionais, que de “criações bem sucedidas” “se tornam campos de batalha entre grupos”.

No terceiro exemplo, através da nomeação dos *Weltberglücker*, ou seja, “aqueles que caíram o paraíso na Terra eliminando não-conformistas, dissidentes, antagonistas e inocentes espectadores, sejam judeus, burgueses *Kulaks* ou intelectuais”, fica mais exacerbado o olhar negativo com que o autor representa a política. Segundo Van Leeuwen (1997), nas narrativas às personagens sem nome cabem apenas papéis passageiros e funcionais, e não se tornam pontos de identificação para o leitor. No exemplo, a nomeação de Hitler, Stalin e Mao como os três gênios do mal, acaba por evidenciar os que “destruíram, mas nada criaram”.

A negação do governo como agente que “cuida das tarefas sociais” é evidenciada na nomeação da Alemanha de Bismarck, na qual Drucker argumenta que a resolução dos problemas sociais pelo governo é uma solução que “foi completamente desaprovada”.

No relato das transformações sociais que desencadearam a emergência da sociedade do conhecimento, Drucker menciona alguns atores que tiveram suas agências enfatizadas e outras em que a agência foi ofuscada. Categorizados e identificados através da etnicidade, por um lado o autor enfatiza a agência da “comunidade branca” onde o “desenvolvimento não representou surpresa”, uma vez que “devem ter sido preparados psicologicamente” para “aceitar como correta e adequada a mudança para empregos que exigem educação formal e que remuneram pelo conhecimento”. Por outro lado, ofusca a “comunidade negra”, já que “a mudança *do* trabalho manual operário *para* o de conhecimento foi amplamente aceita nos EUA (exceto na comunidade negra) como apropriada ou, pelo menos, inevitável”.

A nomeação é utilizada por Drucker para representar a categoria dos sindicatos, através do Sindicato dos Mineiros do Reino Unido. Vejamos o excerto a seguir:

O poder dos sindicatos tem decrescido com a mesma rapidez. Enquanto nas décadas de 1950 e de 1960 o Sindicato nacional dos Mineiros do Reino Unido derrubou ministros com facilidade, nos anos 1980 Margaret Thatcher venceu eleições após eleições por desdenhar abertamente a mão-de-obra organizada e por reduzir gradativamente seu poder político e seus privilégios.

Neste exemplo, o papel do ator social em questão é demarcado claramente, uma vez que é reconhecido seu papel no desempenho das suas funções. Entretanto, no argumento que “no ano de 2000 ou 2010, os operários de indústria não representarão mais de 1/10 ou, no máximo, 1/8 de toda a força de trabalho em todos os países desenvolvidos”, o autor evidencia que a força agentiva dos sindicatos tem “decrescido, na medida que “o operário da indústria e seu sindicato seguem o mesmo caminho do fazendeiro”.

Quanto aos atores sociais responsáveis pela configuração da nova sociedade, ou seja, os trabalhadores de conhecimento, cumpre salientar que são categorizados por funcionalização. Os exemplos seguintes apresentam essa escolha representacional:

Seu lugar foi tomado pelo “tecnólogo”, isto é, pessoas que trabalham com as mãos e com conhecimento teórico. Como exemplo temos os teóricos de computação, ou na

área médica, os técnicos de raio X, fisioterapeutas, técnicos de laboratório, e assim por diante (...).

Eles podem não ser a classe *dominante* da sociedade do conhecimento, mas é a classe que *lidera*.

Nesses casos, a representação dos trabalhadores de conhecimento ocorre em termos de referência às atividades e ocupação, assim como à função de liderança que exercem na sociedade. A categorização por funcionalização também é utilizado por Drucker para representar os que “enfrentam os desafios da sociedade do conhecimento”, ou seja, o setor social, uma vez que “elas criam cidadania”. Nesse caso, o papel do ator social é demarcado claramente.

Na argumentação do Texto 2 a função de toda a organização é a integração de conhecimentos em uma tarefa comum, Drucker destaca o papel das organizações na sociedade, enfatizando sua agência.

A organização moderna é uma força desestabilizadora. Ela precisa estar organizada para inovar e a inovação, como o grande economista austro-americano Joseph Schumpeter (nomeação) disse, é a “destruição criativa”.(...)Ela precisa estar organizada para uma mudança constante.

O autor indica a organização moderna como uma instituição determinada, indicando a força da sua agência, uma vez que “se houver conflito entre a cultura de uma organização e os valores de sua comunidade, a organização deve prevalecer”. A representação por nomeação titulada por meio da utilização de nome próprio (“Schumpeter”), acrescido de título e cargo (“grande economista”) acaba tendo um papel legitimador da sua agência.

No Texto 3, Drucker analisa a necessidade de reformulação dos paradigmas referentes à disciplina e prática da administração – uma vez que o universo social não tem leis naturais e é, portanto, sujeito à mudanças constantes – para que, no novo contexto, a administração seja a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico que capacita as

instituições a produzir resultados. Nesse cenário, o destaque vai para a representação do papel desempenhado pelo “superior” e pelo “subordinado” em uma organização. Vejamos o trecho a seguir, onde o autor atualiza a relação entre estes dois atores:

O superior só poderá desempenhar suas atividades se esses subordinados (por assim dizer) se responsabilizarem pela sua *educação*, isto é, por fazer que o superior entenda o que a pesquisa de mercado ou a fisioterapia pode fazer e deveria estar fazendo, e quais “resultados” partem de suas respectivas áreas.

O superior em uma organização que emprega trabalhadores de conhecimento não pode, como regra geral, fazer o trabalho do subordinado, assim como o maestro não pode tocar tuba. Por sua vez, o trabalhador de conhecimento depende das instruções do superior e, acima de tudo, da definição do “programa” da organização inteira, ou seja, quais são seus valores, desempenhos e resultados.

A representação por categorização deste atores enfatiza o papel dos superiores que ditam as instruções para o subordinado no exercício das suas funções. A agência dos subordinados é ofuscada uma vez que sugere que estes só realizam um trabalho eficaz mediante a administração alheia. Se o subordinado depende da “definição do programa inteiro”, implica que tal “programa” é exclusivo da gerência do trabalho. Dono do conhecimento do processo de trabalho, a dominação se efetiva uma vez que os “valores” e “resultados” da organização, ou seja, seu ideal, se transformam no ideal do indivíduo.

### 6.2.3 Conclusões sobre a representação

Neste subitem, que encerra a análise do significado representacional nos três textos que compõem o corpus, apresento algumas conclusões preliminares a respeito da representação nos textos.

A análise da maneira como os textos representam os eventos e os atores nele envolvidos, mostrou que quanto à interdiscursividade, ou seja, quanto aos discursos articulados, Drucker legitima a lógica neoliberal através do fatalismo do discurso da competição. O caráter fatalista estende-se ao discurso da desestabilização que aparece como “inerente” na sociedade do conhecimento, proclamando o determinismo da tecnologia capaz de encontrar soluções técnicas para as contradições. Nessa relação, o interesse da organização transcende os interesses da comunidade.

A articulação do discurso assistencialista representado pelo *setor social* coaduna com a lógica da demissão do Estado, ou seja, as ações individuais são enfatizadas em detrimento da responsabilidade do Estado. A visão neoliberal está presente na supremacia dos valores econômicos sobre o social, e pode ser detectada pela articulação do discurso do desempenho econômico que constitui “a principal responsabilidade de uma empresa” e pelos discursos da eficiência e da eficácia relacionados com a “incumbência” da administração com o “desempenho” e “resultados”.

Igualmente importante é a articulação do discurso racial por parte de Drucker, uma vez que o autor faz uma distinção importante entre a comunidade negra e a comunidade branca em termos de adesão à mudança *do* trabalho manual operária *para* o de conhecimento. Tratando o tema pela lógica da “aparência”, o autor não faz referencia às estruturas de dominação numa sociedade onde se vivia num modelo de racismo “execrável” e “institucionalizado”.

Quanto à representação dos atores sociais, atualizando o discurso da demissão do Estado, o destaque vai para a nomeação de Hitler, Stalin e Mao, os três “gênios do mal”, o que tem o efeito de valorização da argumentação que prega a “incompetência” e a “inutilidade” da política. Ao contrário dos atores políticos, as agências das organizações e do setor social são enaltecidas para que possam cumprir, respectivamente, suas missões de integrar conhecimento em uma tarefa comum e enfrentar os desafios sociais e criar cidadania.

A representação por categorização dos superiores e dos subordinados das organizações, ao mesmo tempo em que enfatiza a agência dos primeiros, ofusca os subordinados, na medida que os valores, o desempenho e os resultados destes, não mais são que um “programa” definido pela organização. Desta forma, ao subordinado cabe vender sua força de trabalho e, junto com ela, sua autonomia. Não necessitando pensar, ao subordinado basta a obediência, executar seu trabalho tomando como seu o ideal da organização. Deste modo, o subordinado deve-se submeter ao ideal da empresa e, por isto mesmo, alienar-se nela. Ao superior cabe definir o ideal da organização que aliena.

### 6.3 SIGNIFICADO IDENTIFICACIONAL

Finalmente, neste subitem, a análise é voltada ao significado identificacional dos três textos que compõem o *corpus* da pesquisa. Da perspectiva do significado identificacional, através da categoria modalidade o foco é voltado ao modo como Drucker se identifica nos textos. Na avaliação, outra categoria analisada, é explorada o modo como o autor identifica outros autores representados.



### 6.3.1 Modalidade

Segundo Fairclough (2003), a modalidade diz respeito a quanto as pessoas se comprometem quando fazem afirmações, perguntas, demandas ou ofertas. Afirmações e perguntas referem-se à troca de conhecimento, enquanto demandas e ofertas referem-se à troca de atividade. Em trocas de conhecimento, a modalidade é epistêmica e caracteriza pelo comprometimento com a “verdade”. Em trocas de atividade, a modalidade é deôntica e diz respeito ao comprometimento com a obrigatoriedade e necessidades.

A modalidade, por outro lado, pode ser objetiva ou subjetiva. No primeiro caso, a base subjetiva do julgamento está implícita, não ficando claro qual o ponto de vista privilegiado na representação. Na modalidade subjetiva, a base subjetiva para o grau de afinidade com a proposição é explicitada, deixando claro que a afinidade expressa é do próprio falante.

Vale ainda frisar que afirmações, perguntas, demandas e ofertas podem ser construídas com modalidade categórica ou podem receber diferentes graus de modalização. Conseqüentemente o, comprometimento com a verdade ou falsidade de uma afirmação ou pergunta, e o comprometimento com a obrigatoriedade ou necessidade de uma demanda ou oferta, podem ser categóricos ou podem ser reforçados ou mitigados por uma modalização de alta / baixa afinidade. Neste subitem, os três textos são analisados da perspectiva do comprometimento de Peter Drucker com afirmações, perguntas, demandas e ofertas presentes nos textos.

O Texto 1, além das afirmações categóricas, como por exemplo, “nunca na história da humanidade houve tantas transformações sociais radicais como no século XX”, também é profícuo em elementos modalizadores que denotam alta afinidade do autor com suas afirmações. Vejamos alguns trechos em que há reforço da afinidade:

A sociedade do conhecimento inevitavelmente se tornará muito mais competitiva do que qualquer sociedade anterior (...). De fato, sociedades desenvolvidas já se tornaram infinitamente mais competitivas para o indivíduo do que as sociedades do início do século XX.

De fato, quanto mais satisfatório é o trabalho qualificado de uma pessoa, mais ela precisa de uma esfera de atividade comunitária independente.

No século XXI certamente a agitação e o desafio social, econômico e político prosseguirão, pelo menos nas primeiras décadas.

No primeiro exemplo, a modalidade indica pré-determinação, quando Drucker utiliza a expressão “inevitavelmente” o que denota alta afinidade com a sua previsão de competitividade para a sociedade de conhecimento. Mais adiante, e no mesmo parágrafo, o autor confirma que “de fato” isso já pode ser confirmado nas sociedades desenvolvidas. A falta de clareza na distinção entre previsão do futuro (“se tornará”) e afirmação de fato (“já se tornaram”) tem a função de aproximar a proposta do autor da realidade.

No segundo exemplo, descartando uma proposta “primeiramente formulada por mim em meu livro de 1942” de que “a comunidade industrial se tornaria em quem e por intermédio do qual, as tarefas sociais seriam organizadas”, o autor confirma que “de fato” nessa missão é para um setor independente. Deixando bem claro que “não há na sociedade do conhecimento nenhuma força integradora que reúna organizações individuais numa sociedade e torne a comunidade coesa”, Drucker admite a agitação e os desafios – social, econômico e político – que “certamente” prosseguirão no século XXI.

Argumentando sobre o pioneirismo americano na mudança - do trabalho manual operário para o de conhecimento – que foi amplamente aceita (exceto na comunidade negra), e fazendo projeções sobre como isso processara na Europa e Japão, Drucker recorre a uma seqüência de perguntas altamente retóricas:

Será que essa mudança ocorrerá com um mínimo de revolta, perturbação e agitação social, como aconteceu nos EUA? Ou o desenvolvimento americano irá se tornar outro exemplo de “excepcionalidade” (como ocorreu com grande parte da história social e, especialmente, a história das classes trabalhadoras americanas)?

Na seqüência, e no mesmo parágrafo, com outra série de perguntas, o autor deixa transparecer sua dúvida em relação ao sucesso desse processo na Europa, em função de crenças conservadoras:

Mas o que dizer sobre a Europa industrializada (...), em que por mais de um século, existe uma “cultura da classe operária” e “uma classe operária que respeite a si própria” e onde, apesar de todas as provas ao contrário, ainda está profundamente enraizada a crença de que o trabalho operário, industrial, e não o conhecimento, é gerador de riqueza? Irá a Europa reagir como o negro americano?

Pelo conjunto da análise, e relacionando a “excepcionalidade” do “desenvolvimento americano” com o questionamento se “irá a Europa reagir como o negro americano”, essas perguntas acabam tendo uma função de demanda dirigida a Europa. O propósito é persuadir a Europa a “não reagir como o negro americano”.

Ainda sobre as perguntas presentes no Texto 1, o autor indaga sobre “Quem enfrenta os desafios da sociedade do conhecimento?”. A pergunta é, evidentemente, retórica, e Drucker se encarrega de respondê-la elegendo “um setor social, novo e independente”, descartando o “governo” e “a organização empregadora”.

Embora não haja trocas de atividade explícitas no texto, há algumas afirmações com valor de demanda que são trocas de conhecimento aparentes, mas que são, também, trocas de atividade. O exemplo a seguir refere-se ao fato que “como a sociedade do conhecimento, forçosamente, é formada por organizações, seu órgão central e característico é a administração”. Sendo assim:

Todas precisam de administração – quer usem o termo ou não. Todos precisam reunir as pessoas – cada qual com diferentes conhecimentos - para obter um desempenho conjunto. Todos devem refletir sobre o que chamo de “teoria da empresa”, isto é, as premissas que norteiam o desempenho e as ações de organizações e, igualmente, as premissas que aconselham o que não fazer. Todos necessitam de um órgão que pense estrategicamente (...). Todos precisam definir os valores da organização (...).

Nessas demandas atualizadas como afirmações, a modalidade é deôntica, uma vez que se refere ao comprometimento com obrigatoriedade / necessidade: “todas precisam”, “todos devem”, “todos necessitam”.

Quanto à análise da modalidade epistêmica, no Texto 2, são freqüentes as afirmações categóricas, como por exemplo, “na sociedade atual, o conhecimento é o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral”, ou ainda, “a questão da responsabilidade social é inerente à sociedade das organizações”, assim como afirmações com elementos modalizadores que denotam alta afinidade de Drucker com suas afirmações, como mostra os trechos a seguir:

Na sociedade das organizações, é seguro supor que aquele que tiver qualquer conhecimento terá de adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos ou ficará obsoleto.

Pode-se prever com segurança que nos próximos cinqüenta anos, as escolas e as universidades mudarão cada vez mais radicalmente do que o fizeram desde que assumiram o atual formato há mais de 300 anos, quando se reorganizaram em torno do livro impresso.

Nesses exemplos, os termos sublinhados “seguro” e “segurança” têm como função reforçar as proposições, intensificando seu valor de verdade. Ainda com relação à troca de conhecimento, há no texto dois momentos em que as perguntas se fazem presentes. No primeiro, numa seqüência de argumentos sobre a necessidade dos gerentes aprenderem a questionar para planejar para as mudanças, Drucker formula duas questões atualizadas na voz dos gerentes das organizações. Observa-se no trecho a seguir:

Se ainda não estivéssemos fazendo isso, fariamos agora, sabendo o que sabemos atualmente? Se a resposta for não, a organização precisa perguntar: Então, o que faremos agora?

É possível verificar que o autor formula uma questão, antecipa uma resposta e formula outra para dar seqüência ao seu argumento. A pergunta é retórica, e Drucker se

encarrega de respondê-la através da utilização da informação com valor de demanda: “De fato, as organizações devem, ceda vez mais, planejar e eliminar de um produto, de uma política econômica ou de uma prática bem-sucedida, em vez de tentar prolongar a vida deles”.

No segundo momento, o autor dirige aos leitores um conjunto de indagações sobre o maior desafio da sociedade do conhecimento, caracterizada pela diversidade de organizações especializadas e autônomas, cada uma encarregada de sua tarefa e missão:

Quem cuida do bem comum? Quem o define? Quem equilibra as metas e os valores distintos e muitas vezes concorrentes das instituições da sociedade? Quem toma as decisões de trade-off e com base em que critérios elas devem ser tomadas?

Com a substituição do estado da soberania unitária pelo novo pluralismo – de função e não de poder político -, para Drucker: “o desafio que enfrentamos agora (...), é fazer o pluralismo de organizações autônomas, baseadas no conhecimento, redundar tanto no desempenho econômico quanto na coesão política e social”. Por meio da utilização do “enfrentamos”, falando em nome de uma coletividade, Drucker busca adesão a sua perspectiva em relação aos desafios da sociedade do conhecimento.

Na análise da modalidade neste texto, é possível perceber que há algumas afirmações com valor de demanda. São trocas de conhecimento aparentes, que são, também, trocas de atividade. Esses casos referem-se à necessidade que têm as organizações de estarem estruturadas e preparadas para mudanças constantes. Observem-se os trechos em destaque nos exemplos a seguir:

Toda a organização precisa construir a administração da mudança em sua própria estrutura. Por outro lado isto significa que toda organização precisa se preparar para abandonar tudo o que faz. Os gerentes precisam aprender a questionar, a cada pouco anos, todo processo, produto, procedimento e política.

Toda organização deve se dedicar a criar o novo. Especificamente, toda administração precisa recorrer a três práticas sistemáticas.

Embora sejam realizadas em forma de afirmações, é clara a função de demanda que essas proposições assumem. Drucker explica o que, em sua opinião, as organizações deveriam fazer para acompanhar “a dinâmica do conhecimento”. A atualização das demandas como afirmações é uma estratégia retórica que se coaduna com o discurso fatalista, uma vez que não fazendo isso, a organização não “oferecerá sua contribuição social”.

É precisamente nas instâncias em que a troca de atividade aparece travestida de troca de conhecimento que as operações de modalização são mais frequentes no texto, como ilustram os trechos abaixo:

A moderna organização deve estar em uma comunidade, mas não pode ser dela.

Precisa ter poder para tomar decisões sobre as pessoas: quem contratar, quem demitir, quem promover. Precisa ter poder para estabelecer as regras e disciplinas exigidas para produzir resultados (...). Precisa ter poder para decidir quais as fábricas que deverá construir e quais as fábricas que deverá fechar. Precisa ter poder para estabelecer preços, e assim por diante.

As empresas devem ter liberdade para fechar fábricas das quais as comunidades locais dependem para emprego ou para substituir ou trabalhadores de cabelos grisalhos (...).

Os hospitais devem ser capazes de transferir os partos para centros independentes, quando a base de conhecimentos e a tecnologia mudarem a obstetrícia.

Devemos ser capazes de fechar um hospital (...).

Nos trechos destacados acima, embora a realização da demanda seja uma forma de afirmação, a modalidade é deôntica, uma vez que evidencia obrigatoriedade e necessidade: “deve estar”, “não pode”, “precisa ter”, “devem ser”. Observa-se que no último trecho transcrito, “devemos ser capazes de fechar um hospital”, o propósito é conquistar a adesão do leitor à sua proposta, uma vez que para tanto, o autor faz o uso do “devemos”, falando em nome da coletividade.

A exemplo dos Textos 1 e 2, no Texto 3 não há trocas de atividades explícitas. As trocas de conhecimento predominam, principalmente as afirmações. As afirmações são

categoricas, não havendo instâncias de outros tipos de modalidade. Isso indica uma alta afinidade do autor com as proposições, que são tacitamente tomadas como verdadeiras.

Há duas seqüências de perguntas atualizadas no texto. Na primeira, criticando alguns princípios da organização que “não nos dizem *o que fazer*” mas “apenas o que não fazer”, Drucker fornece um roteiro em forma de indagações a ser levado em consideração “no estudo das forças e limitações das diferentes organizações”:

Que organizações são mais adequadas para desempenhar quais tarefas? Para quais tarefas, certas organizações não são indicadas? E, quando, durante o desempenho de uma certa tarefa, devemos mudar de um tipo de organização para outro?

Estas perguntas estão inserida numa seqüência de argumentos em que o autor critica “os pioneiros da administração” que “estavam errados na sua premissa de que existe – ou deveria existir – uma organização correta”. Como os princípios “não nos mostram o que funciona, mas o que, provavelmente, não vai funcionar”, essa seqüência de perguntas tem a função de auxiliar a administração que “em vez de procurar a organização certa”, “precisa aprender a procurar, desenvolver e testar. A organização que melhor se ajuste à tarefa”.

A segunda seqüência de perguntas refere-se à administração de pessoas, que para Drucker é um “trabalho de marketing”, já que, “cada vez mais, os empregados têm de ser administrados como parceiros”. Assim, para Drucker em marketing não se começa com a pergunta: “O que nós queremos?”, mas com perguntas direcionadas a outra parte:

O que quer a outra parte? Quais são seus valores? Quais são suas metas? O que ela considera resultados?

Essas perguntas, todas categoricas, sem o uso de elementos modalizadores, cumprem a função de fornecer um guia para “administrar para o desempenho”, pois, “não se administram pessoas”. O objetivo é “transformar as energias e conhecimentos individuais de cada indivíduo em produtividade”.

Seguindo a mesma tendência dos Textos 1 e 2, esse Texto 3 também atualiza demandas como afirmações. Observam-se os trechos abaixo;

A administração tem de partir da premissa de que não existe um dado uso final para qualquer produto, serviço e que, ao contrário. Nenhum uso final ficará atrelado a qualquer produto ou serviço.

O que se precisa, portanto, é uma redefinição do escopo da administração. A administração tem que abranger o processo inteiro. Para as empresas isso significa, em geral, o processo econômico.

O escopo da administração não pode mais ser definido politicamente. As fronteiras nacionais continuarão a ser importantes.

Como referido anteriormente, nesses casos em que demandas são atualizadas como afirmações, a modalidade é deontica, uma vez que se referem ao cumprimento com obrigatoriedade e necessidade. Em todos os três casos destacados acima há elementos modalizadores que denotam a necessidade de medidas direcionadas à disciplina e prática da administração.

Para o autor as premissas tradicionais da administração levaram a uma conclusão: a parte interna da empresa é o domínio da administração. Entretanto, para Drucker, hoje a empresa “tem de ser estruturada para a mudança como norma e tem de criar mudanças, e não apenas reagir a ela”. Deste modo, afirmar que “o domínio da administração é a parte interna da organização”, “é uma contradição de todas as funções e da natureza da organização”. Assim, para o autor a administração “deve focar os resultados e o desempenho da organização”. Portanto, a base para o novo paradigma da administração como disciplina e como prática é:

A administração existe em função dos resultados da instituição. Tem de começar com os resultados pretendidos e de organizar os recursos de modo que atinja esses resultados. É o órgão que faz com que a instituição – empresa, universidade, hospital, abrigo para mulheres vítimas da violência – seja capaz de produzir resultados fora dela própria.



Considerando a forma constante como Drucker imbrica afirmação e demanda, é possível afirmar que o texto constitui uma “mensagem promocional”. Segundo Fairclough (2003a) mensagens promocionais são aquelas que simultaneamente representam, advogam e antecipam aquilo a que se referem.

### 6.3.2 Avaliação

Como explicitado anteriormente, a análise da avaliação inclui: as afirmações avaliativas que são julgamentos acerca do que é considerado desejável ou indesejável, relevante ou irrelevante, podendo ser realizadas por meio de processos relacionais, em que a avaliação é afirmada explicitamente, ou inserida na frase; as afirmações com verbos de processo mental que geralmente marcam explicitamente a afirmação como sendo do autor e como tal, diz-se que as avaliações são “afetivas”; e as presunções valorativas que acontece quando a avaliação é engatilhada por marcadores menos explícitos, ou seja, quando os valores estão mais profundamente inseridos no texto. A exemplo das seções anteriores, nesta subseção desenvolvo a análise nos três textos que compõem o *corpus* desta pesquisa.

No Texto 1, quando Drucker contextualiza as transformações sociais do século XX que desembocaram na sociedade do conhecimento (“nunca na história da humanidade houve tantas transformações sociais radicais como no século XX”), é possível detectar algumas atributos construídos sobre afirmações avaliativas sobre o que o autor considera relevante. Avaliado politicamente, para Drucker este século:

Foi provavelmente o mais cruel e violento da história da humanidade, com guerras mundiais e civis, torturas em massa, genocídios e expurgos étnicos.

Apesar desse cenário político, quanto ao social, o autor salienta que “as extraordinárias transformações sociais ocorridas nesse século praticamente não causaram agitação, avançaram com o mínimo de atrito e de comoção social e, na verdade, com um mínimo de atenção por parte de intelectuais, políticos, imprensa e público”. Desde modo, a avaliação das “extraordinárias transformações sociais”, vai de encontro à avaliação política da sociedade “cruel e violenta”. Esse antagonismo é explicado pela “inutilidade da política” que, como foi citado nas análises anteriores, coaduna com o discurso da demissão do Estado. Vejamos o trecho a seguir, em que o autor explicita as “fluídas” transformações sociais que modificaram a sociedade, sob a superfície “atormentado de furações” da política:

Mesmo quem acredita no determinismo histórico de forma irrestrita teria dificuldades em creditar as transformações sociais desse século aos eventos políticos criadores de manchetes, ou esses eventos às transformações sociais. Mas são essas transformações que, fluindo como correntes marítimas sob a superfície do mar atormentado por furações, exerceram um efeito duradouro e, na verdade, permanente. Elas – e não toda a violência da superfície política – transformaram a sociedade e a economia, a comunidade e a forma de governo em que vivemos.

Fazendo referência à ascensão do trabalhador do conhecimento que sucede o operário da indústria, Drucker faz uso de uma conotação afetiva para avaliar essa transição na comunidade branca. Para o autor na comunidade branca:

O desenvolvimento não representou surpresa por mais indesejável, doloroso e ameaçador que fosse para o trabalhador e para sua família.

Pode-se constatar que, embora não utiliza um verbo de processo mental afetivo, os adjetivos “indesejável”, “doloroso” e “ameaçador” cumprem papel semelhante, uma vez que podem ser considerados equivalentes a (por mais que) “faltasse desejo”, “pudesse doer”, “pudesse ameaçar”.

Como frisado anteriormente, para o autor a sociedade do conhecimento por definição é uma sociedade competitiva. Os desafios derivados dessa característica são avaliados por Drucker na seguinte passagem:

Trata-se de uma sociedade na qual muitas pessoas podem ser bem-sucedidas. Mas também é, conseqüentemente, por definição, uma sociedade em que muito mais pessoas podem falhar ou, pelo menos, chegar em segundo lugar. E mesmo que isso ocorra apenas porque a aplicação do conhecimento ao trabalho tenha tornado as sociedades desenvolvidas tão mais ricas do que qualquer sociedade anterior poderia ter sonhado em ser, as falhas, seja pobreza ou alcoolismo, agressão a mulheres ou delinqüência juvenil, são vistas como falhas da sociedade. Numa sociedade tradicional elas são aceitas como inevitáveis. Na sociedade do conhecimento, são consideradas uma afronta, não são ao senso de justiça, mas também à capacidade e auto-respeito da sociedade.

No texto em destaque, Drucker deixa claro o caráter fatalista e antagônico que caracteriza a sociedade do conhecimento. Se por um lado, muito mais pessoas podem ser bem-sucedidas, por outro, muitos mais podem falhar. Nessa passagem em que a avaliação se estrutura por meio de afirmações avaliativas inseridas na frase, as “falhas” da sociedade do conhecimento (“pobreza”, “alcoolismo”, “agressão a mulheres”, “delinqüência juvenil”) remetem a uma polarização entre os que podem competir e os que são excluídos. Na última frase desta passagem, o posicionamento em relação a essas falhas na sociedade tradicional e na sociedade do conhecimento se dá em uma estrutura de avaliação explícita. Drucker considera que essas falhas “são consideradas uma afronta”, uma avaliação com atributo em função predicativa.

Na seqüência, o autor chama atenção para o fato de não podermos mais ignorar as tarefas sociais numa sociedade que ele avaliou de “enferma”, ao mesmo tempo em que acha que a resolução pelo governo “foi completamente desaprovada”, visto que “como órgão que executa serviços sociais, ele se mostrou quase que totalmente incompetente”:

Os governos modernos, principalmente a partir da Segunda Guerra Mundial, transformaram-se numa grande burocracia do bem-estar em todos os lugares. (...) em todos os países desenvolvidos, em vez de mais saudável, a sociedade está ficando mais enferma, e os problemas sociais se multiplicam.

Ao utilizar a palavra “enferma”, Drucker apresenta uma afirmação avaliativa localizada num nível alto de intensidade. A avaliação negativa do cenário político,

caracterizado pela descrença na política, pela falta de uma força integradora que torne a comunidade coesa, também é estendida os partidos políticos. A avaliação dos partidos pode ser constatada no trecho a seguir:

Os partidos tradicionais – talvez as criações políticas mais bem-sucedidas do século XIX – não podem mais integrar grupos divergentes e pontos de vista discordantes em sua busca pelo poder. Em vez disso, eles se tornam campos de batalha entre grupos, cada qual lutando por uma vitória absoluta e não contentes com nada além da rendição total do inimigo.

No Texto 2, analisando as questões centrais que atingem a sociedade do conhecimento, para Drucker essa sociedade não tem precedentes na capacidade de desempenho, estrutura, mas também não tem precedentes em suas tensões e problemas. Vejamos o extrato a seguir, onde o autor traça um cenário de tensão em vários domínios:

A tensão criada pela necessidade que a comunidade tem de estabilizar e pela necessidade de a empresa desestabilizar as coisas; o relacionamento entre indivíduos e a organização e as responsabilidades de cada um como o outro; a tensão que surge da necessidade de autonomia da organização e do interesse da sociedade no Bem Comum; a demanda crescente por organizações socialmente responsáveis; a tensão entre especialistas com conhecimentos específicos e a necessidade da organização de que esses especialistas trabalhem como equipe.

No extrato citado, a avaliação se concretiza em afirmação inserida na frase. Os elementos remetem aos antagonismos, que na ótica de Drucker são característicos dessa sociedade: estabilidade / desestabilidade; autonomia / Bem Comum; específico / equipe.

Quando Drucker analisa o caráter desestabilizador da organização na sociedade do conhecimento, são muitas as estruturas construídas sobre afirmações avaliativas com atributo em função predicativa. Segundo o referencial proposto por Fairclough (2003), essa construção avaliativa é a mais “transparente”, uma vez que se constrói em estruturas relacional em que a avaliação é explicitamente afirmada. Desde modo, propõe que toda a organização precisa construir a administração da mudança em sua própria estrutura e que toda a organização deve se dedicar a criar o novo. Para o autor isso implica que:

A organização da sociedade pós-capitalista deve incomodar, desorganizar e desestabilizar constantemente a comunidade.

Na seqüência de sua análise, na qual Drucker utiliza o caráter “desestabilizador” da organização para justificar, como referido anteriormente, “fechar fábricas”, “fechar hospitais”, é avaliada como natural e inevitável a supremacia dos interesses da organização em relação aos interesses da comunidade. Utilizando afirmação avaliativa com atributo em função predicativa, ou seja, a avaliação é explicitamente afirmada, para o autor:

Igualmente perturbador é outro fato da vida organizacional: a moderna organização deve estar *em* uma comunidade, mas não pode ser *dela*. Os membros de uma organização vivem em um local particular, falam a mesma língua; enviam seus filhos para as escolas locais, votam, pagam impostos e precisam se sentir em casa. No entanto, a organização não pode submergir na comunidade bem se subordinar às finalidades da comunidade. Sua “cultura” precisa transcender a comunidade.

Note-se, neste exemplo, que Drucker acrescenta uma conotação afetiva ao utilizar o adjetivo “perturbador” para classificar a supremacia dos interesses da organização em relação à comunidade.

A responsabilidade social das organizações também é avaliada no Texto 2. Apesar de afirmar que a moderna organização tem e deve ter poder social – e muita, e que o desempenho econômico é a principal responsabilidade de uma empresa, apesar de não ser a única, Drucker recomenda equilíbrio:

A menos que o poder seja equilibrado pela responsabilidade, ele se torna tirânico. Além disso, sem responsabilidade, o poder sempre degenera na falta de ação, e as organizações devem ter um desempenho.

Segundo Fairclough (2003), as avaliações estão sujeitas a uma “escala de intensidade”. Adjetivos e advérbios avaliativos, assim como verbos de processo mental afetivo e outros tipos de verbos, agrupam-se em conjuntos semânticos de termos que variam de baixa a alta intensidade. O uso do termo “tirânico”, por exemplo, exprime uma avaliação de alta intensidade. Ainda na avaliação das responsabilidades, o autor afirma ser “ato irresponsável”

uma organização aceitar responsabilidades que impediriam sua capacidade de desempenhar sua principal tarefa e missão, além de chamar atenção para o fato de “estarmos atentos porque as boas intenções nem sempre são responsáveis socialmente”.

Na sua avaliação sobre o novo relacionamento entre trabalhadores de conhecimento e suas organizações, na qual os dois precisam um do outro já que a organização detém as ferramentas e o trabalhador os meios de produção, Drucker cita um exemplo que avaliou de “reestruturação traumática” numa empresa onde centenas de milhares de funcionários intelectuais perderam seus empregos.

Entretanto, apesar de frisar que em alguns meses a maioria dos trabalhadores tinham encontrado novos empregos, justificando a dependência mútua entre trabalhadores de conhecimento e organizações, para o autor o período de transição foi “penoso” e em aproximadamente a metade dos casos, o novo emprego não pagava tanto quanto o anterior e podia não ser tão agradável.

No Texto 3, assim como Drucker deixa clara sua subjetividade na escolha das operações de modalização, ele também o faz nas avaliações. Na maioria das vezes o autor opta por uma estrutura de avaliação mais explícita, onde predominam as avaliações com adjetivo em função de atributo. A avaliação de valor afetivo também se faz presente no texto. É o que acontece quando o autor analisa a justificativa que identificava a administração como administração de empresas. Drucker afirma que foi a Grande Depressão com sua “hostilidade contra as empresa e desprezo pelos executivos”. Os termos “hostilidade” e “desprezo” deixam transparecer a baixa afinidade do autor com a Grande Depressão.

A avaliação das premissas tradicionais da administração é feita de forma “transparente”, uma vez que se constrói em estruturas relacionais em que a avaliação é explicitamente afirmada. É o que acontece quando Drucker analisa a premissa segundo o qual

“há uma única maneira de administrar pessoas”. Referindo-se à área da administração que aborda pessoas e sua administração:

Em nenhuma área as premissas básicas tradicionais estão tão arraigadas (...). E em nenhuma outra área estão tão totalmente em desacordo com a realidade e são tão absolutamente contraprocudentes.

Apesar dessa avaliação, Drucker faz um minha-culpa ao afirmar que esta premissa é o fundamento de praticamente qualquer livro ou artigo já escrito sobre a administração de recursos humanos. Isso porque ele assume que a exposição mais citada dessa premissa é o livro de Douglas McGregor *O lado humano da empresa*, ao mesmo tempo em que afirma que “um pouco antes, eu tinha dito praticamente a mesma coisa em meu livro de 1954, *The practice of management*. Todavia, alguns anos mais tarde, Maslow mostrou definitivamente que ambos estavam errados ao demonstrar que “pessoas diferentes devem ser administradas de maneiras diferentes”. Drucker aderiu a essa nova visão:

Eu me converti imediatamente – a evidência reunida por Maslow é avassaladora.

Este trecho ilustra uma afirmação avaliativa evidenciada no uso do adjetivo “avassaladora”, o que denota uma alta escala de intensidade. A alta intensidade como que Drucker critica as premissas tradicionais da administração aparece em outros momentos do texto. Vejamos os seguintes trechos:

Hoje em dia, essas premissas tornaram-se insustentáveis.

É uma contradição de todas as funções e da natureza das organizações.

No primeiro exemplo o autor avalia de insustentáveis as premissas segundo a qual, tecnologias e usuários finais são determinados. Para Drucker, hoje, as premissas iniciais têm

que considerar a probabilidade de que as tecnologias que maior impacto causam sobre uma empresa ou setor industrial são externas aos seus campos de ação”. A justificativa é que as tecnologias não se desenvolvem mais em paralelo. Estando em constante cruzamento, freqüentemente, algo presente em uma tecnologia da qual um determinado setor mal tinha ouvido falar, revoluciona esse mesmo setor e sua tecnologia. O segundo trecho refere à premissa que afirma que “o domínio da administração é a parte interna da organização”. Para o autor a administração deve focar resultados e o desempenho, portanto, é função específica da administração organizar os recursos da estrutura organizacional para obter resultados fora da organização. Nesse sentido, Drucker avalia a administração com afirmações com atributo em função predicativa. Vejamos o seguinte trecho:

A administração é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico que capacita as instituições a produzir resultados.

Como frisado anteriormente, essa construção avaliativa é a mais transparente, uma vez que se constrói em uma estrutura em que a afirmação é explicitamente afirmada.

### **6.3.3 Conclusões sobre a identificação**

Nesse subitem, realizo algumas conclusões acerca do significado identificacional nos três textos analisados, com base nas categorias de modalidade e avaliação. O estudo da modalidade aponta predominância de modalizações categóricas, o que evidencia um alto grau de comprometimento do autor com suas proposições. Peter Drucker marca explicitamente sua subjetividade nos textos, esclarecendo que a afinidade é do próprio autor. Tal pode ser notado pelo uso da primeira pessoa “eu tinha dito praticamente a mesma coisa”, “Eu me converti imediatamente”.



O uso da primeira pessoa do plural, a exemplo das expressões “devemos” e “enfrentamos” em que o autor fala em nome da coletividade, têm como função a busca de adesão e, conseqüentemente, a universalização da sua perspectiva. A proliferação de demandas travestidas de afirmações tem efeito de aproximar a proposta do autor com a realidade.

Na análise da avaliação, no Texto 1 predominam as estruturas avaliativas referentes à organização da sociedade do conhecimento como um todo. Drucker enfatiza explicitamente a “inutilidade da política” em oposição às “fluídas” transformações sociais que se modificaram o século, de acordo com o discurso de demissão do Estado. Identificada pela sua incompetência, os governos são responsabilizados pelos problemas sociais que multiplicam deixando a sociedade “enferma”. O autor avalia os problemas sociais como uma “afronta”, deixando claro que “os desafios que se avizinham podem ser ainda mais sérios e desanimadores do que os trazidos pelas transformações sociais ocorridas no século XX”.

Da perspectiva da avaliação, o Texto 2 identifica o caráter desestabilizador das organizações na sociedade, entretanto, deixando claro que sua cultura deve transcender a comunidade. Em contrapartida, o autor enfatiza a responsabilidade que devem ter as organizações, evitando que estes se tornem “tirânicos”. Apesar do exemplo citado de reestruturação ser avaliado como um período de transição “penosa”, para o autor os demitidos “viram que tinham o “capital”, o conhecimento, tendo sido, no final, um evento positivo.

No Texto 3, as avaliações são sobretudo subjetivas e, na maioria das vezes, explícitas. Nesse texto as premissas tradicionais da administração são avaliadas como “insustentáveis” e em “desacordo com a realidade”, pois, a administração “deve focar os resultados e o desempenho da organização”, numa clara alusão ao discurso da eficácia e da eficiência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E REFLEXÕES SOBRE AS ANÁLISES

Além das minhas considerações finais a respeito de todo o trabalho, dedico um espaço à reflexão das análises apresentadas, visto que toda pesquisa social crítica deve ser reflexiva também a respeito de sua própria prática. Tal atitude não é produto, exclusivamente, de uma diretriz constante no arcabouço metodológico e defendida por Chouliaraki e Fairclough (1999) que, de fato, manifestam uma justificativa inquestionável para tal prática: a premissa que o analista parte de uma posição particular no campo teórico, de uma perspectiva particular do conhecimento, de uma perspectiva orientada para o problema analisado, de um ponto de vista particular acerca das relações de poder implicadas no problema.

O caráter dessa relação entre o pesquisador e o problema pesquisado não implica uma parcialidade negativa, contanto que o pesquisador especifique sua perspectiva de análise. Na ACD o pesquisador não busca neutralidade e imparcialidade, ao contrário, reafirma seu engajamento a um problema de pesquisa. Admitimos que a suposição de neutralidade em ciência não passa de um posicionamento ideológico e, assim sendo, não nos pretendemos neutros. Primeiramente sabemos que não podemos sê-lo. E mais, não queremos sê-lo.

Sendo assim, este trabalho é marcado pelo posicionamento em relação à determinação da teoria e do método, pelos recortes feitos para a construção do arcabouço teórico e metodológico, passando pela escolha do objeto de pesquisa e pela seleção do corpus. Esse posicionamento é marcante na opção pelo problema estudado e sua abordagem, e decisivo na escolha do referencial bibliográfico que subsidia a discussão da conjuntura em que se insere o problema. Deste modo, as análises aqui apresentadas, e a pesquisa de modo geral são resultados de posicionamentos de escolhas particulares.

Isso acaba sendo uma característica imprescindível da pesquisa que se pretende crítica. Como Fairclough (2003) registra, admitir que a realidade não pode ser reduzida a nosso

conhecimento sobre ela implica, também, assumir que nenhum trabalho analítico é capaz de dizer tudo o que há para ser dito sobre um dado problema. Assim, com certeza, há muito mais a ser dito sobre a Análise Crítica do Discurso, o capitalismo tardio e suas implicações, o movimento gerencialista e, sobretudo, os textos e a produção de Peter Drucker, do que foi citado no trabalho.

Assim como o conhecimento sobre a sociedade é parcial, a análise textual necessariamente é seletiva no sentido de que escolhemos abordar determinadas questões referentes a eventos sociais e textos neles envolvidos e, com isso, abrimos mão de outras questões possíveis. Como pontua Fairclough (2003a), não existe análise objetiva de textos, uma vez que não é possível descrever o que se representa em um texto sem que a subjetividade do analista participe da análise. Assim, a escolha das questões a serem respondidas, necessariamente, deixa escapar as motivações particulares da análise, uma vez que delas derivam. Como pontuei na Introdução do trabalho, minhas motivações para a realização do trabalho relacionam-se ao fato de querer, sendo cidadão de um país periférico poder participar ativamente do debate para a mudança, e à indignação contra as desigualdades sociais, agravadas pela lógica do capitalismo globalizado.

Com a finalidade de compreender essas questões, defini determinadas categorias analíticas que pudessem servir de suporte no caminho que leva a responder às questões relevantes a respeito do tema. Evidentemente, muitas outras questões interessantes acerca dos textos analisados não foram sequer tocadas. A análise das categorias que escolhi tampouco esgotou as possibilidades de análise de tais recursos lingüísticos nos textos, e com certeza há muito mais a ser dito. Feitas estas ressalvas extremamente importantes a respeito do posicionamento e a incompletude do trabalho em análise de discurso, apresento as considerações finais propriamente ditas.

A discussão no Capítulo 1 a respeito da Análise Crítica do discurso mostrou o potencial dessa vertente para a mudança social. Entretanto, torna-se necessário admitir que para sua efetivação na desnaturalização de relações de exploração, baseada no acesso diferenciado de recursos dos atores sociais, é necessário ainda um esforço para que o escopo teórico-metodológico ultrapasse os muros da universidade. Isso abriria os limites desse círculo traduzindo-se no aumento da participação efetiva em processos de mudança.

O Capítulo 2, dedicado à abordagem do capitalismo tardio, enfatiza a importância do discurso na manutenção da hegemonia neoliberal. É por meio de um discurso fatalista e economicista que essa hegemonia consegue se fazer passar por um desenvolvimento natural e isento de interesses particulares. Todavia, a dialética entre estruturas e agência mostra que também por meio do discurso é possível desvelar ideologias que estão por trás dessa representação parcial do momento histórico que vivemos. Assim, esse referencial cumpre a tarefa de, por um lado, mostrar que as desigualdades que de forma radical fazem parte do nosso cotidiano em virtude da hegemonia neoliberal globalizada são uma produção social inaceitável e, por outro lado, enfatizar que sendo uma produção social é passível de transformação. Torna-se necessário deixar bem claro que a transformação de relações de dominação e exploração é possível. Para isso, entretanto, é preciso primeiro, desnaturalizar o status de fenômeno grandioso e evolutivo que o neoliberalismo criou para si. Mais que isso, é preciso desmascará-lo como processo de construção social de hegemonia.

No Capítulo 3, a discussão acerca das transformações operadas nas práticas discursiva e social da administração ilustra a dialética entre discurso e sociedade. Isso porque a valorização da cultura do *management* e os modismos gerenciais estão intimamente relacionado à mudança articulatória entre os momentos da prática do movimento gerencialista e entre as redes sociais das quais participa.

A dimensão metodológica discutida no Capítulo 4 guiou para a definição do *corpus* que serviu de base para as análises que, exibidas no capítulo, acredito terem cumprido o objetivo de verificar a articulação de discursos que legitimam e sustentam a hegemonia neoliberal do capitalismo tardio nos escritos de Peter Drucker.

O discurso da desestabilização e o discurso da competição, de acordo com as análises apresentadas, sustentam o fatalismo acerca das desigualdades e os jogos de dominação, operando um apagamento de responsabilidades em relação aos problemas e, conseqüentemente seu agravamento no contexto do capitalismo tardio.

O discurso assistencialista é usado por Drucker para legitimar a demissão do Estado de suas funções sociais, uma vez que transfere para a sociedade uma série de obrigações fundamentais do poder público.

A legitimação das desigualdades em Drucker, passa, também, pela articulação do discurso racista listando apenas “aparência”, sem referência às estruturas de dominação. Os discursos do desempenho, da eficiência e da eficácia, coadunam-se com a visão neoliberal da supremacia dos valores econômicos, uma vez que “o desempenho econômico constitui a principal responsabilidade de uma empresa” na busca constante por “resultados”.

Este trabalho crítico de análise dos textos evidencia como o discurso é palco de lutas hegemônicas segundo relações dialéticas entre a estrutura e a ação, entre a força hegemônica pela manutenção de estruturas dominantes e a ação contra-hegemônica por sua desarticulação e rearticulação.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejections of innovations. **Academy of Management Review**, n.16, p. 586-612,1991.
- ALTHUSSER, Louis. **Sobre a reprodução**. 1ª ed. Petrópolis, 1999. Editora Vozes.
- BARGIELA, Francesca. **The discourses of economic globalization: a first analysis**. Disponível em: <http://www.cddc.vt.edu/host/lnc/papers/Bargiela.globalization.doc>. Acesso em 14/01/2005
- BAUER, M.W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: M.W. BAUER ; G. GASKELL (eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39-63
- \_\_\_\_\_.Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: M.W. BAUER ; G. GASKELL. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36
- BERGER Peter; LUCKMAN, Thomas. **A Construção social da realidade: tratado de Sociologia do Conhecimento**. 9.ª ed. Petrópolis:Vozes, 1986.
- BOLSTANSKI, L; CHIAPELLO, **Le nouvel esprit du capitalisme**. Paris: Gallimard/NRF,1999.
- BOURDIEU, P. (coord.) **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1997a.
- \_\_\_\_\_. A ordem das coisas. In: BOURDIEU, P. (Coord.) **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1997b. p. 81-102
- \_\_\_\_\_. A demissão do Estado. In: BOURDIEU, P. (Coord.) **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1997c. p. 215-224
- \_\_\_\_\_. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998
- \_\_\_\_\_. & CHAMPAGNE, P. Os excluídos do interior. In: BOURDIEU, P. (Coord.) **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 481-486
- \_\_\_\_\_& WACQUANT, L. **A nova bíblia do Tio Sam**. Disponível em: <http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic/bourdieuor.php - 29/08/2002>. Acesso em 14/01/2005
- BRANDÃO, H. N. Texto, gêneros do discurso e ensino. In: BRANDÃO, H. N. (Coord.) **Gêneros do discurso na escola: mito, conto, cordel, discurso político, divulgação científica**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 17-45
- CORACINI, Maria José. **Um fazer persuasivo: o discurso subjetivo da ciência**. Campinas: Pontes, 1991.
- CHARAUDEAU, P. ; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de Análise do Discurso**. São Paulo: Contexto, 2004
- CHOULIARAKI, L. ; FAIRCLOUGH, N. **Discourse in late modernity. Rethinking critical discourse analysis**. Edinburgh: Edinburgh University Press,1999
- DEEKS, J. **Business and the culture of enterprise society**. Westpost: Quorum Books, Connection, 1993

DENZIN, Norman K The practices and politics of interpretation. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research** . 2ª ed. Thousand Oaks, CA:2000 p.897-922

\_\_\_\_\_.Norman K. The art and politics of interpretation. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (eds) **Handbook of qualitative research** . 2ª ed. Thousand Oaks, CA:2000, p.313-344.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_.**O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_.**O melhor de Peter Drucker: o indivíduo**. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2002.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing Discourse: textual analysis for social research**. Routledge, 2003

\_\_\_\_\_. **Discurso e Mudança Social**. Brasília, Editora UnB 2001

\_\_\_\_\_. Language in New capitalism, **Discourse e Society**, v. 13, n. 4, p.163-166, 2002.

\_\_\_\_\_. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. **Discourse & Society**, v.13, n.2, p.185-208, 2002.

\_\_\_\_\_.& WODAK, Ruth, , “Critical Discourse Analysis”in Teun. Van Dijk (ed.), **Discourse as Social Interaction**, Londres, Sage, p. 258-284, 1997

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. Trad. de Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo: Loyola, 1996.

\_\_\_\_\_.**A Arqueologia do Saber**. Tradução Luiz Felipe Baeta Neves. Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária, 1969 (edição 1997).

GRAMSCI, Antonio. **Concepção Dialética da História**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

\_\_\_\_\_.**Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.

HALLIDAY, M. A. K. **Introduction to Functional Grammar**. London: Edward Arnold, 1985.

HARDY, Cynthia; PALMER, Ian. **Discourse as strategic resource**. Working paper in human Resource Management & Industrial Relation, University of Melbourne, n 12 dec. 1998.

HOBSBAWN, E. **Era dos extremos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HSM Management. **O que diz o grande mestre**. In: Revista HMS Managements n. 45, julho-agosto de 2004, p. 19-28.

JAMESON, Fredric. Cinco teses sobre o marxismo atualmente existente. In: WOOD, Ellen, FOSTER, John (Orgs.).**Em defesa da história: marxismo e pós-modernismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

LEIBRUDER, A. P. In: **Gêneros do discurso na escola**. In: Brandão, H.N. (Coordenadora). 4ª Ed. Cortez Editora, 2003. p.229-253

MAGALHÃES, I. Prefácio a FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. pp. 11-14.

MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes: Universidade Estadual de Campinas, 1997.

MANDEL, Ernest. **O capitalismo tardio**. 2ª Edição, São Paulo. Editora Atlas, 1982.

MICKLETHWAIT, J. ; WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da administração**. Editora Campus, 1998.

MISOCZKY, Maria Ceci A. O banco Mundial e a reconfiguração do campo das agencias internacionais de saúde : uma análise multi-paradigmática. **Revista de Administração Pública**, v.36, n.4, 2002.

\_\_\_\_\_. **O campo de atenção à saúde após a constituição de 1988**: uma narrativa de sua produção social. Porto Alegre: Da casa editora, 2002.

OLIVO, Vânia; MISOCZKY Maria. **As estratégias discursivas presentes na origem do referencial para o desenvolvimento sustentável: uma análise crítica do Relatório de Brundtland**. Em: Anais da ENANPAD, 2003.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Discurso e argumentação: um observatório do político**. In: Fórum Lingüístico, Florianópolis, SC: nº 1 (73 81), jul-dez., 1998.

\_\_\_\_\_. **Segmentar ou recortar: Série Estudos (10)** Faculdades Integradas de Uberaba, 1984.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública democrática**. Campinas, São Paulo 2003.

PHILLIPS, Nelson; HARDY Cynthia **Discourse analysis: Investigating processes of social construction**. London: Sage 2002.

SCUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

\_\_\_\_\_. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Abril S. A Cultural e Industrial, São Paulo, 1982.

SILVA, T. T. (Org.) **O Sujeito da Educação: Estudos Foucaultianos**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2ed.1995.

\_\_\_\_\_. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SOARES, L.T. **O desastre social**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SORJ, B. **A democracia inesperada: cidadania, direitos humanos e desigualdade social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 2002a.

TRAGTEMBERG, Maurício. **Administração, poder e Ideologia**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1989.

van LEEUWEN, T. A representação dos atores sociais. In: PEDRO, E. R.(Org.) **Análise Crítica do Discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional**. Lisboa: Caminho, 1997. p.169-222.

WACQUANT, L. Da América como utopia às avessas. In: BOURDIEU, P. (coord.) **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1997.



WEBER, Max, **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**: Tradução; M. Irene de Q.F Szmrecsányi, e Tamas J. M. K. Smerrecsányi, 12 edição, São Paulo, SP, Pioneira, 1997.

WOOD Jr., Thomas ; PAULA, Ana Paes. ***Pop-management.*: pesquisa sobre as revistas populares de Gestão no Brasil**. Em: Anais de **XXVI ENANPAD, 2002**.

**ANEXOS**

**TEXTO 1**

# 3 Um século de transformações sociais\*

## (A emergência da sociedade do conhecimento)

Nunca na história da humanidade houve tantas transformações sociais radicais como no século XX. Em minha opinião, elas serão os acontecimentos mais significativos desse século e seu legado duradouro. Nos países desenvolvidos que adotam uma economia de livre mercado — apenas 1/5 da população do mundo, mas um modelo para os demais — o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo têm sido *qualitativa e quantitativamente* diferentes nos últimos anos desse século se comparados aos primeiros e a qualquer outro da história da humanidade: diferentes na configuração, nos processos, nos problemas e nas estruturas.

Mudanças sociais muito mais insignificantes e lentas ocorridas em períodos anteriores desencadearam violentas crises espirituais e intelectuais, rebelioes e guerras civis. As extraordinárias transformações sociais ocorridas nesse século praticamente não causaram agitação, avançaram com um mínimo de atrito e de comoção social e, na verdade, com um mínimo de atenção por parte de intelectuais, políticos, imprensa e público.

De fato, esse nosso século foi provavelmente o mais cruel e violento da história da humanidade, com guerras mundiais e civis, torturas em massa, genocídios e expurgos étnicos. Mas, todos esses horrores e mortes impostos à raça humana pela *Weltbeglücker*\*\* , compreendemos tardiamente, não passaram de atos sem qualquer sentido: Hitler, Stalin e Mao, os três gênios do mal desse século, destruíram, mas nada criaram.

\* Este capítulo foi extraído de *Managing in a time of great change*, publicado em 1995.

\*\* *Weltbeglücker* — aqueles que criam o paraíso na Terra eliminando não-conformistas, dissidentes, antagonistas e inocentes espectadores, sejam judeus, burgueses, *kulaks* ou intelectuais — termo alemão sem tradução (N. do T.).

Na verdade, se esse século confirma alguma coisa, é a inutilidade da política. Mesmo quem acredita no determinismo histórico de forma irrestrita teria dificuldades em creditar as transformações sociais desse século aos eventos políticos criadores de manchetes, ou esses eventos às transformações sociais. Mas são essas transformações que, fluindo como correntes marítimas sob a superfície do mar atormentado por furacões, exerceram um efeito duradouro e, na verdade, permanente. Elas — e não toda a violência da superfície política — transformaram a sociedade e a economia, a comunidade e a forma de governo em que vivemos.

### *Fazendeiros e empregados domésticos*

Antes da Primeira Guerra, os fazendeiros eram o maior grupo existente em todos os países. Há oitenta anos, na véspera da Primeira Guerra Mundial, considerava-se indiscutível que os países desenvolvidos — sendo a América do Norte a única exceção — se tornariam progressivamente incapazes de suprir suas necessidades de alimento e teriam de contar cada vez mais com a importação de áreas não industriais e não desenvolvidas.

Hoje, apenas o Japão, entre países importantes, desenvolvidos e que adotam uma economia de livre mercado, é um grande importador de alimentos. (O que é desnecessário — sua falha em produzir alimentos é, em grande parte, resultado de uma política de subsídio ao arroz que impede que o país desenvolva uma agricultura moderna e produtiva.) Todos os demais países de livre mercado registraram superprodução de alimentos apesar do crescimento das populações urbanas. Nesses países, a produção de alimentos é hoje muitas vezes maior do que há oitenta anos — nos EUA, oito a dez vezes maior.

Mas em todos os países desenvolvidos de livre mercado — incluindo o Japão — os fazendeiros representam, no máximo, 5% da população e da força de trabalho, ou seja, 1/10 do que eram há oitenta anos.

O segundo maior grupo com força de trabalho nos países desenvolvidos por volta de 1900 era o de empregados domésticos. Eram considerados uma “lei natural” como os fazendeiros. O censo britânico realizado em 1910 classificava como “classe média baixa” uma residência que empregasse menos de três pessoas. E, enquanto os fazendeiros, como parcela da população e da força de trabalho, foram diminuindo ao longo do século XIX, o número de empregados domésticos, em números absolutos e percentuais, foi aumentando com constância até o período da Primeira Guerra Mundial. Oitenta anos depois, os empregados domésticos que residiam nos empregos em países desenvolvidos estavam praticamente extintos. Poucas pessoas nascidas desde a Segunda Guerra Mundial, isto é, com menos de cinquenta anos, viram algum, exceto no palco ou em filmes antigos.

Os fazendeiros e empregados domésticos não faziam parte apenas dos *maiores* grupos sociais, mas também dos grupos sociais mais antigos. Juntos formaram, através dos anos, a base da economia e da sociedade, de toda a “civilização”.

## *Ascensão e queda do operariado*

Um dos motivos, na verdade o principal, pelo qual as transformações sociais causaram tão pouca agitação foi que, em 1900, uma nova classe, a do operariado, atuante na indústria manufatureira, havia se tornado socialmente dominante. A sociedade do início do século XX nutria obsessão, fixação e encantamento pelos operários.

A nova classe, a do operário da indústria manufatureira, era extremamente visível. O operário tornou-se a “questão social” de 1900 porque pertencia à primeira “classe inferior” da história que podia se organizar e permanecer organizada. Jamais uma classe na história cresceu tão rapidamente quanto a do operariado e nenhuma também caiu tão depressa.

Em 1883, ano da morte de Marx, os “proletários” ainda eram o contingente menor dos trabalhadores da indústria. A maior parte desses trabalhadores eram operários qualificados, empregados em pequenas oficinas com cerca de vinte ou trinta empregados, no máximo.

Por volta de 1900, *trabalhador industrial* havia se tornado sinônimo de *operador de máquinas* em uma fábrica que empregava centenas, quando não milhares, de pessoas. Esses trabalhadores de fábricas eram, realmente, os proletários de Marx, sem posição social, poder político, econômico ou de compra.

Os trabalhadores de 1900 — e mesmo de 1913 — não recebiam aposentadoria, férias pagas, horas extras, adicional por trabalho noturno ou no domingo, seguro-saúde (exceto na Alemanha), seguro-desemprego e tampouco tinham garantia de emprego. Uma das primeiras leis a limitar a jornada de trabalho para adultos do sexo masculino — promulgada na Áustria em 1884 — estabeleceu a jornada de *onze* horas por dia, seis dias por semana. Os trabalhadores industriais, em 1913, trabalhavam um mínimo de 3.000 horas por ano, em todos os lugares. Seus sindicatos ainda eram oficialmente proibidos ou, na melhor das hipóteses, apenas tolerados. Mas os operários mostraram a habilidade de se organizar e de agir como uma “classe”.

Na década de 1950, os operários da indústria haviam se tornado o maior grupo nos países desenvolvidos, incluindo os comunistas, embora fossem uma verdadeira maioria apenas durante o tempo da guerra. Havia se tornado eminentemente respeitáveis. Em todos os países desenvolvidos de livre mercado, eles se tornaram em termos econômicos, a “classe média”. Disponham de uma ampla garantia de emprego, aposentadorias, longas férias remuneradas, seguro-desemprego abrangente ou “emprego vitalício”. Acima de tudo, haviam conquistado o poder político e não foi só na Grã-Bretanha que os sindicatos eram considerados o “verdadeiro governo”, com mais poder que o primeiro-ministro e o parlamento.

Em 1990, contudo, operariado e sindicatos encontravam-se em pleno e irreversível retraimento. Havia se tornado quantitativamente insignificantes. Enquanto os operários politicamente atuantes representavam 2/5 da força de trabalho na década de 1950, no início da década de 1990 correspondiam a menos de 1/5, isto é, a mesma percentagem de 1900, quando começou sua subida meteórica. Em outros

países desenvolvidos de livre mercado a queda foi inicialmente mais lenta, mas após 1980 começou a acelerar em todos os lugares. No ano de 2000 ou 2010, os operários de indústrias não representarão mais de 1/10 ou, no máximo, 1/8 de toda a força de trabalho em todos os países desenvolvidos de livre mercado. O poder dos sindicatos tem decrescido com a mesma rapidez. Enquanto nas décadas de 1950 e de 1960 o Sindicato Nacional dos Mineiros do Reino Unido derrubou ministros com facilidade, nos anos 1980 Margaret Thatcher venceu eleição após eleição por desdenhar abertamente a mão-de-obra organizada e por reduzir gradativamente seu poder político e seus privilégios. O operário da indústria manufatureira e seu sindicato seguem o mesmo caminho do fazendeiro.

Seu lugar foi tomado pelo “tecnólogo”, isto é, pessoas que trabalham com as mãos e com conhecimento teórico. (Como exemplo, temos os técnicos de computação, ou na área médica, os técnicos de raios X, fisioterapeutas, técnicos de laboratório, e assim por diante, que pertencem ao grupo de maior crescimento na força de trabalho nos EUA desde 1980.)

E, em vez de uma classe, isto é, um grupo coerente, reconhecível, definido e autoconsciente, o operário da indústria manufatureira pode logo se tornar apenas um “grupo de pressão”.

Em contraste com as previsões marxistas e sindicalistas, a ascensão do operário da indústria não desestabilizou a sociedade. Ao contrário, emergiu como o *avanço social mais estabilizador* do século e explica por que o desaparecimento do fazendeiro e do empregado doméstico não produziu crises sociais.

O trabalho na indústria representava uma oportunidade para o fazendeiro e o empregado doméstico. Era, na verdade, a primeira oportunidade na história social de melhorar de situação sem necessidade de emigrar. Nos países desenvolvidos de livre mercado, todas as gerações dos últimos 100 ou 150 anos podiam esperar atingir resultados significativamente melhores do que a anterior. O fato é que fazendeiros e empregados domésticos puderam e se tornaram operários na indústria.

Como os operários estavam concentrados em grupos, isto é, trabalhando em uma grande fábrica em vez de uma pequena oficina ou em seus lares, foi possível um trabalho sistemático de avaliação e incremento da *produtividade*. A partir de 1881 — dois anos antes da morte de Marx — estudos sistemáticos do trabalho, das tarefas e das ferramentas desencadearam um aumento da produtividade da manufatura e transporte de objetos de 3-4%, o que, somado a cada ano gerou um aumento de cinquenta vezes na produção por trabalhador no período de 100 anos. Isso proporcionou todos os ganhos econômicos e sociais do período. E, ao contrário do que “todos sabiam” no século XIX — não só Marx, mas todos os “conservadores”, como J.P. Morgan, Bismarck e Disraeli — praticamente todos esses ganhos reverteram para o operário, metade na forma de uma redução drástica da jornada de trabalho (com cortes variando de 40% no Japão a 50% na Alemanha), metade na forma de um aumento de 25 vezes nos salários reais dos operários que fabricavam ou transportavam objetos.

Havia, portanto, ótimas razões para que a ascensão do operariado fosse pacífica, e não violenta. Mas o que explica que a *queda* do operariado tenha sido igualmente

pacífica e quase totalmente isenta de protestos sociais, revoltas ou graves perturbações, pelo menos nos EUA?

### *A ascensão do trabalhador de conhecimento*

A ascensão da “classe” que sucede o operário da indústria não representa uma oportunidade para ela, mas sim um desafio. O grupo dominante recém-emergente é constituído dos “trabalhadores de conhecimento”. O termo era desconhecido há quarenta anos — eu o criei em um livro de 1959 (*The landmarks of tomorrow*). No final do século XX, esses trabalhadores somarão 1/3 ou mais da força de trabalho nos EUA, isto é, uma percentagem tão grande quanto a dos operários, exceto em tempos de guerra. A maioria dos trabalhadores de conhecimento recebe um salário tão bom quanto o dos operários, ou melhor, e os novos empregos oferecem oportunidades muito maiores ao indivíduo.

Mas — há sempre um grande “mas” — os novos empregos exigem, na grande maioria, qualificações que o operário não possui e tem poucas condições de adquirir. Os novos empregos exigem uma boa quantidade de educação formal e a habilidade de adquirir e aplicar conhecimento teórico e analítico. Exigem que o trabalho seja abordado de modo diferente e com outra atitude. Acima de tudo, exigem que se tenha o hábito do aprendizado contínuo. Trabalhadores demitidos da indústria não podem, portanto, simplesmente passar ao trabalho de conhecimento ou de prestação de serviços da forma que os fazendeiros e empregados domésticos passaram para o setor industrial.

Mesmo em comunidades totalmente dependentes de uma ou duas fábricas de produção em massa que fecharam suas portas ou cortaram 2/3 de seus empregados — cidades siderúrgicas no oeste da Pensilvânia ou no leste de Ohio, por exemplo, ou cidades automobilísticas como Flint, Michigan — em poucos anos as taxas de desemprego entre mulheres e homens brancos adultos caíram a níveis pouco mais elevados do que a média americana. E isso significa níveis ligeiramente mais altos do que a taxa de “pleno emprego” nos EUA. E não houve radicalização por parte dos operários americanos.

A única explicação para esse fato é que para a comunidade operária branca o desenvolvimento não representou surpresa, por mais indesejável, doloroso e ameaçador que fosse para o trabalhador e para as famílias. Os operários americanos devem ter sido preparados psicologicamente — talvez em termos de valores, e não em termos de emoções — para aceitar como correta e adequada a mudança para empregos que exigem educação formal e que remunerem pelo conhecimento e não pelo trabalho manual, qualificado ou não.

Uma possível explicação pode ser a Declaração de Direitos proclamada após a Segunda Guerra Mundial que, ao oferecer educação superior a todo veterano de guerra americano que retornava ao país definiu ensino superior como “norma” e os demais como “abaixo do padrão”. Outro fator pode ter sido o recrutamento adotado



nos EUA na Segunda Guerra Mundial e mantido nos trinta e cinco anos seguintes, que levou a grande maioria de adultos americanos do sexo masculino nascida entre 1920 e 1950 — e isso significa a maioria dos adultos americanos vivos hoje — a prestar o serviço militar onde eram *obrigados* a completar o curso secundário, se já não o tivessem feito. Mas, qualquer que seja a explicação, a mudança *do* trabalho manual operário *para* o de conhecimento foi amplamente aceita nos EUA (exceto na comunidade negra) como apropriada ou, pelo menos, inevitável.

Nos EUA, por volta de 1990, a mudança já tinha sido realizada em grande parte, mas até então apenas naquele país. Em outros países desenvolvidos de livre mercado, no oeste e no norte da Europa e no Japão, ela começou somente na década de 1990, porém é certo que avançará rapidamente nesses países e talvez mais rapidamente do que nos EUA no início. Será que essa mudança ocorrerá com um mínimo de revolta, perturbação e agitação social, como aconteceu nos EUA? Ou o desenvolvimento americano irá se tornar outro exemplo de “excepcionalidade” (como ocorreu com grande parte da história social e, especialmente, a história das classes trabalhadoras americanas)? No Japão, a valorização da instrução formal e das pessoas formalmente educadas é geralmente aceita de modo que o declínio do trabalhador da indústria — ainda uma classe bastante recente nesse país e que se tornou mais numerosa que fazendeiros e empregados domésticos apenas bem depois da Segunda Guerra Mundial — pode ser considerado adequado, talvez mais ainda do que ocorreu nos EUA. Mas o que dizer sobre a Europa industrializada — o Reino Unido, a Alemanha, a França, a Bélgica, o norte da Itália, e assim por diante — em que, por mais de um século, existe uma “cultura da classe operária” e “uma classe operária que respeita a si própria” e onde, apesar de todas as provas ao contrário, ainda está profundamente enraizada a crença de que o trabalho operário, industrial, e não o conhecimento, é gerador de riqueza? Irá a Europa reagir como o negro americano? Essa certamente é uma questão importante, cuja resposta irá, em grande parte, determinar o futuro social e econômico dos países desenvolvidos de livre mercado da Europa. E a resposta será dada dentro de aproximadamente uma década.

### *A emergência da sociedade do conhecimento*

Os trabalhadores de conhecimento não serão a maioria dentro da sociedade do conhecimento, mas em muitos, se não na maior parte dos países desenvolvidos, constituirão o grupo mais numeroso dentro da população total e da força de trabalho. E, mesmo se forem minoria em relação aos demais, o grupo dos trabalhadores de conhecimento conferirá caráter, liderança e perfil social à emergente sociedade do conhecimento. Eles podem não ser a classe *dominante* da sociedade do conhecimento, mas é a classe que *lidera*. E, no que se refere a características, posição social, valores e expectativas, eles diferem fundamentalmente de qualquer grupo na história que já ocupou uma posição de liderança, para não dizer de dominação.

Em primeiro lugar, o trabalhador de conhecimento tem acesso ao trabalho, emprego e função social pela *educação formal*. A primeira implicação disso é que a educação se tornará o centro da sociedade do conhecimento, e a escola sua instituição-chave. Que tipo de conhecimento é necessário para todos? Que combinação de conhecimentos é necessária para todos? O que é “qualidade” em aprendizado e ensino? Todas essas preocupações se tornarão, inevitavelmente, fundamentais à sociedade do conhecimento, e questões políticas essenciais. Na verdade, talvez não seja fantasia prever que a aquisição e distribuição de conhecimento formal ocupará, na política da sociedade do conhecimento o lugar ocupado pela aquisição e distribuição da propriedade e renda, nos dois ou três séculos que chamamos de Era do Capitalismo.

Podemos também prever, com grande probabilidade de acerto, a redefinição de “pessoa instruída”. A sociedade do conhecimento inevitavelmente se tornará *muito mais competitiva* do que qualquer sociedade anterior — pela simples razão de que o conhecimento universalmente acessível, não permite justificativas para o não-desempenho. Não haverá países “pobres”. Haverá somente países ignorantes. E o mesmo se aplicará a empresas, indústrias e organizações de qualquer tipo e também ao indivíduo. De fato, sociedades desenvolvidas já se tornaram infinitamente mais competitivas para o indivíduo do que as sociedades do início do século XX — sem mencionar as sociedades anteriores, dos séculos XIX ou XVIII. Naquela época, a maioria das pessoas não tinha oportunidade de sair da “classe” em que havia nascido, mantendo o trabalho e posição na vida dos pais.

Mas os trabalhadores de conhecimento, quer seu conhecimento seja primitivo ou avançado, quer o possuam em grande ou pequena quantidade, irão se especializar. E, quanto maior seu grau de especialização, mais eficaz ele se tornará.

A necessidade de os trabalhadores de conhecimento serem especialistas gera uma segunda consequência, igualmente importante: o fato de precisarem trabalhar como membros de uma organização. Somente uma organização pode proporcionar a continuidade básica que esses trabalhadores precisam para serem eficientes. Somente uma organização pode converter o conhecimento especializado do trabalhador de conhecimento em desempenho.

O conhecimento especializado em si não gera desempenho. O cirurgião não é eficiente a menos que haja um diagnóstico que, de modo geral, não lhe cabe determinar, tampouco faz parte de sua competência. Pesquisadores de mercado, por si só, produzem somente dados. Convertê-los em informações, sem falar em torná-los eficazes na prática, exige pessoal de marketing, de produção e de serviços. Sozinho, o historiador pode ser muito eficiente em suas pesquisas e seus textos, mas para promover a educação do aluno, é necessária a contribuição de muitos outros especialistas — pessoas cuja especialidade pode ser literatura, matemática ou outras áreas da história. E isso exige que o especialista tenha acesso a uma organização.

Esse acesso pode ser conseguido como consultor ou fornecedor de serviços especializados, mas um grande número de trabalhadores de conhecimento o conseguirá como empregados de uma organização — em período integral ou parcial —

quer seja um órgão do governo, um hospital, uma universidade, uma empresa, um sindicato ou qualquer outro entre uma centena de opções. Na sociedade do conhecimento, não é o indivíduo que desempenha, pois ele é um núcleo de custos e não de desempenho. O desempenho é gerado pela organização.

### *A sociedade do empregado*

A sociedade do conhecimento é uma *sociedade do empregado*. A sociedade tradicional, isto é, a existente antes do surgimento do empreendimento manufatureiro e do operário, não era uma sociedade de independentes. A sociedade de pequenos fazendeiros independentes pregada por Thomas Jefferson, onde cada um era dono de uma fazenda familiar cultivada apenas com a ajuda da mulher e dos filhos, nunca foi mais que uma fantasia. Quase todas as pessoas na história eram dependentes, mas não trabalhavam para uma organização. Trabalhavam para um proprietário, como escravos, servos, empregados contratados nas fazendas; como diaristas e aprendizes nas oficinas; como auxiliares e vendedores nas lojas de um comerciante; como empregados domésticos, livres ou não, e assim por diante. Elas trabalhavam para um “patrão”. Quando foi criado o trabalho operário, elas ainda trabalhavam para um “patrão”.

No ótimo romance de Dickens de 1854, *Hard times*, os empregados trabalhavam para um “proprietário” e não para a “fábrica”. Apenas no final do século XIX, a fábrica, e não o proprietário, passou a ser o empregador. E apenas no século XX a corporação, e não mais a fábrica, tornou-se o empregador. Somente nesse século, o “patrão” foi substituído por um “chefe” que, nove em dez casos, é um empregado que também responde a um chefe.

Trabalhadores de conhecimento serão “empregados” que respondem a um “chefe” e “chefes” que supervisionam “empregados”.

As organizações eram ignoradas pela antiga ciência social e continuam a sê-lo, de modo geral, pela ciência social atual. A primeira “organização”, no sentido atual da palavra, e a primeira a ser encarada como um protótipo e não uma exceção, foi certamente a moderna empresa comercial surgida após 1870 — que é a razão pela qual, até hoje, a maioria das pessoas pensa em “administração” de um órgão específico da organização como “administração de empresas”.

Com o surgimento da sociedade do conhecimento, a sociedade se tornou uma sociedade de organizações. Quase todos trabalham *em e para* uma organização, dependemos, para exercer nossa eficiência e igualmente, para nossa sobrevivência, de ter acesso a ela, seja como empregado ou como fornecedor de serviços — como advogado ou despachante aduaneiro por exemplo. E cada vez mais os próprios serviços de apoio às organizações são constituídos em organizações. A primeira firma de advocacia foi organizada nos EUA há pouco mais de um século — até então os advogados exerciam a profissão individualmente. Na Europa, não havia firmas de

advocacia até depois da Segunda Guerra Mundial. Hoje, a prática da advocacia é crescentemente realizada em sociedades cada vez maiores. Mas isso também se aplica, especialmente nos EUA, à prática da medicina. A sociedade do conhecimento é uma sociedade de organizações nas quais praticamente todas as tarefas sociais são desempenhadas *em e por meio* de uma organização.

Quase todos os trabalhadores de conhecimento passarão a maior parte de suas vidas profissionais, se não toda ela, como “empregados”. Mas o significado do termo é diferente do que foi — e não apenas em inglês, mas também em alemão, espanhol e japonês.

Individualmente, os trabalhadores de conhecimento dependem do emprego, recebem uma remuneração ou salário, são contratados e podem ser demitidos. Legalmente, cada um é um “empregado”. Mas, coletivamente são, cada vez mais, os próprios “capitalistas”, por meio dos fundos de pensão e outros tipos de poupança (por exemplo, nos EUA, por meio de fundos mútuos), os empregados são donos dos meios de produção. Na economia tradicional (e, de modo algum apenas na economia marxista) há uma forte distinção entre o “fundo de salários” — todo destinado ao consumo — e o “fundo de capital”. E quase toda a teoria social da sociedade industrial é baseada, de um modo ou de outro, no relacionamento entre ambos, seja ele conflitante ou promotor de equilíbrio e cooperação necessários e vantajosos. Na sociedade do conhecimento, os dois se fundem. O fundo de pensão é um “salário diferido”\*, e, como tal, um fundo de salário. Mas também é, cada vez mais, a principal, se não a única, fonte de capital para essa sociedade.

Igualmente — e talvez mais importante —, é que na sociedade do conhecimento os empregados, isto é, os trabalhadores de conhecimento, são novamente donos dos instrumentos de produção. A grande constatação de Marx foi ter percebido que o operário não possui e não pode possuir os instrumentos de produção e, portanto, deve ser “alienado”. Ele ressaltou que não havia como os operários serem donos da máquina a vapor e de levá-la com eles ao mudar de um emprego para outro. O capitalista precisa ser dono da máquina a vapor e controlá-la. Cada vez mais, o verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não se realiza em máquinas e instrumentos, mas sim no trabalhador de conhecimento. Sem ele, as máquinas são improdutivas, não importa o quanto sejam avançadas ou sofisticadas.

O trabalhador industrial precisava do capitalista muito mais do que este precisava do trabalhador industrial — essa era a base da afirmativa de Marx de que sempre haveria um excedente de trabalhadores industriais e um “exército industrial de reserva” que impossibilitaria os salários de subirem acima do nível de subsistência (e provavelmente seu erro mais notório). Na sociedade do conhecimento, a suposição mais provável — e certamente aquela na qual todas as organizações têm de basear seus negócios — é a de que elas precisam do trabalhador de conhecimento muito mais do que ele precisa delas. Cabe à organização negociar seus empregos de modo a conse-

\* Salário diferido = renda cujo pagamento principia a partir de um certo prazo (N. do T.).

guir trabalhadores de conhecimento em quantidade adequada e de qualidade superior. Há um crescente relacionamento de interdependência em que o trabalhador de conhecimento precisa aprender quais são as necessidades da organização, e a organização também deve aprender quais são as necessidades, exigências e expectativas do trabalhador de conhecimento.

Uma conclusão adicional: como a sociedade do conhecimento, forçosamente, é formada por organizações, seu órgão central e característico é a *administração*.

Quando começamos a falar sobre administração, o termo significava "administração de empresas" — visto que as grandes empresas foram as primeiras entre as novas organizações a se tornarem visíveis. Mas aprendemos nestes cinquenta anos que administração é um elemento característico de todas as organizações. Todas precisam de administração — quer usem o termo ou não. Todos os administradores fazem as mesmas coisas, qualquer que seja o ramo de negócios de suas empresas. Todos precisam reunir as pessoas — cada qual com diferentes conhecimentos — para obter um desempenho conjunto. Todos devem tornar produtiva a força de trabalho e irrelevantes as fraquezas. Todos devem refletir sobre o que significam "resultados" para a organização — e depois definir os objetivos. Todos devem refletir sobre o que chamo de "teoria da empresa", isto é, as premissas que norteiam o desempenho e as ações de organização e, igualmente, as premissas que aconselham o que não fazer. Todos necessitam de um órgão que pense estrategicamente, ou seja, dos meios pelos quais as metas da organização se transformam em desempenho. Todos precisam definir os valores da organização, seu sistema de recompensas e punições e com eles, seu espírito e sua cultura. E em todas, os administradores precisam de domínio administrativo de trabalho e disciplina e o conhecimento e a compreensão da organização em si, seus objetivos, seus valores, seu ambiente e seus mercados, enfim suas competências essenciais.

A administração é uma *prática* muito antiga. O executivo mais bem-sucedido de toda a história certamente foi o egípcio que, há cerca de 4.700 anos, idealizou a pirâmide e a desenhou e construiu em tempo recorde. Aquela pirâmide se mantém de pé com uma durabilidade diferente de qualquer outro trabalho humano. Mas como *disciplina*, a administração tem apenas cinquenta anos e foi vagamente vislumbrada na época da Primeira Guerra Mundial, tendo se desenvolvido apenas na Segunda Guerra Mundial, primeiramente nos EUA. Desde então, é a nova função que mais rapidamente cresceu, e o seu estudo, a disciplina que mais depressa se desenvolveu. Nenhuma função na história teve uma evolução tão rápida quanto a dos administradores nos últimos 50 ou 60 anos, e certamente nenhuma percorreu o mundo todo num tempo tão curto.

Na maioria das escolas, a administração ainda é ensinada como um conjunto de técnicas, como a técnica orçamentária. É verdade que a administração, como qualquer outra função, possui instrumentos e técnicas próprias, mas assim como a essência da medicina não reside na análise da urina, por mais importante que ela seja, a essência da administração não se encontra em técnicas e procedimentos. A essência

da administração está em tornar o conhecimento produtivo. Em outras palavras, a administração é uma função social e, na prática, é verdadeiramente uma “arte liberal”.

### *O setor social*

As comunidades antigas — família, vilas, paróquia, e assim por diante — desapareceram na sociedade do conhecimento. Seu lugar foi tomado por uma nova unidade de integração social: a organização. Enquanto ser membro da comunidade era visto como destino, ser membro de uma organização é um ato voluntário. Enquanto a comunidade reivindicava a pessoa por inteiro, a organização é um meio, um instrumento para que a pessoa atinja um determinado fim. Há 200 anos vem sendo realizado um debate acirrado, especialmente no Ocidente: serão as comunidades “orgânicas”, ou são elas simplesmente extensões da pessoa? Ninguém alegaria que a nova organização é “orgânica”. Ela é claramente um produto artificial, uma criação humana, uma tecnologia social.

Mas quem, então, realiza as tarefas sociais? Há 200 anos, as tarefas sociais eram executadas em todas as sociedades pela comunidade local — primeiramente, é claro, pela família. Muito poucas dessas tarefas, talvez nenhuma, são hoje realizadas pelas antigas comunidades, tampouco elas seriam capazes de executá-las. As pessoas não mais permanecem onde nasceram, seja geograficamente ou em termos de posição e status social. Por definição, uma sociedade do conhecimento é dotada de mobilidade. E todas as funções sociais das antigas comunidades, quer fossem bem ou mal desempenhadas (e, na verdade, a maioria era executada de forma muito insatisfatória), pressupunham que o indivíduo e a família permaneceriam ali. “Família é o lugar em que a gente se sente em casa”, dizia um provérbio do século XIX, e comunidade, repito, representava destino. Deixar a comunidade significava tornar-se um pária, talvez até um forada-lei. Mas a essência de uma sociedade do conhecimento está na mobilidade em termos do local em que vivemos, do que fazemos e das pessoas com as quais nos associamos.

Essa mobilidade significa que, numa sociedade do conhecimento, os desafios e as tarefas sociais se multiplicam. As pessoas perdem suas “raízes”, deixam de ter uma “vizinhança” que controla onde vivem, o que fazem e, claro, que “problemas” podem ter. A sociedade do conhecimento, por definição, é uma sociedade competitiva; com o conhecimento acessível a todos, espera-se que todos possam encontrar seu lugar, que se aperfeiçoem e que tenham aspirações. Trata-se de uma sociedade na qual muito mais pessoas podem ser bem-sucedidas. Mas também é, conseqüentemente, por definição, uma sociedade em que muito mais pessoas podem falhar ou, pelo menos, chegar em segundo lugar. E mesmo que isso ocorra apenas porque a aplicação do conhecimento ao trabalho tenha tornado as sociedades desenvolvidas tão mais ricas do que qualquer sociedade anterior poderia ter sonhado em ser, as falhas, seja pobreza ou alcoolismo, agressão a mulheres ou delinqüência juvenil, são vistas como falhas da sociedade. Numa sociedade tradicional elas são aceitas como inevitá-

veis. Na sociedade do conhecimento, são consideradas uma afronta, não só ao senso de justiça, mas também à capacidade e auto-respeito da sociedade.

Quem, então, na sociedade do conhecimento, cuida das tarefas sociais? Não podemos mais ignorá-las, mas a comunidade tradicional é incapaz de tratar delas.

Duas respostas surgiram neste século — a resposta da maioria e uma opinião divergente. E ambas provaram estar erradas.

A resposta da maioria remonta há mais de cem anos, aproximadamente a 1880, quando a Alemanha de Bismarck deu os primeiros passos vacilantes em direção ao Estado de bem-estar social. A resposta: os problemas sociais podem, devem e precisam ser resolvidos pelo governo. É provavelmente ainda a resposta aceita pela maioria das pessoas, especialmente nos países desenvolvidos do Ocidente embora as próprias pessoas realmente não acreditem nela. Esta solução foi completamente desaprovada.

Os governos modernos, principalmente a partir da Segunda Guerra Mundial, transformaram-se numa grande burocracia do bem-estar em todos os lugares. E hoje, a maior parte do orçamento de todos os países desenvolvidos é destinado a “direitos adquiridos”, ou seja, o pagamento de todos os tipos de serviços sociais. E, no entanto, em todos os países desenvolvidos, em vez de mais saudável, a sociedade está ficando mais enferma, e os problemas sociais se multiplicam. O governo tem um importante papel a desempenhar nas tarefas sociais — o papel de legislador, de criador de padrões e, até um ponto significativo, de tesoureiro. Mas como órgão que *executa* serviços sociais, ele se mostrou quase que totalmente incompetente — e hoje sabemos porquê.

A segunda opinião, divergente, foi primeiramente formulada por mim em meu livro de 1942, *The future of industrial man*. Argumentei então que a nova organização — e cinquenta anos atrás isso representava a grande empresa — teria de ser a comunidade na qual o indivíduo encontraria status e função, e que a comunidade industrial se tornaria o local em que, e por intermédio do qual, as tarefas sociais seriam organizadas. No Japão (embora de forma bastante independente e sem nada me dever) o grande empregador — órgão do governo ou empresa — de fato procurou tornar-se o “grupo comunitário” de referência para seus empregados. O “emprego vitalício” foi apenas uma das confirmações disso. Moradia, planos de saúde, férias e outros benefícios oferecidos pela empresa indicam para o empregado que o empregador, e principalmente a grande empresa, é ao grupo comunitário o sucessor da antiga vila e da antiga família. Mas isso também não funcionou.

Há, de fato, a necessidade, principalmente no Ocidente, de levar o empregado ao controle, cada vez maior, da comunidade industrial. O que hoje chamamos de “delegação de poder” é muito semelhante às que me referi há mais de cinquenta anos, mas essa delegação não cria uma comunidade, tampouco a estrutura pela qual as tarefas sociais da sociedade do conhecimento podem ser realizadas. Na verdade, praticamente todas essas tarefas, seja a de proporcionar educação ou atendimento médico, tratar de anomalias e enfermidades de uma sociedade desenvolvida e especialmente rica, como o uso excessivo de álcool e drogas, ou solucionar problemas de incompetência e irresponsabilidade como os que ocorrem nas “subclasses” das cidades americanas — estão fora do âmbito da instituição empregadora.

A instituição empregadora é e continuará sendo uma “organização”. O relacionamento entre ela e o indivíduo não é o mesmo que ocorre entre um “membro” e a “comunidade”, isto é, um elo bidirecional e inquebrável. Para sobreviver, ela precisa de flexibilidade de emprego. Mas também, cada vez mais, os empregados qualificados, e principalmente as pessoas dotadas de conhecimento avançado, vêem a organização como um instrumento para atender aos próprios objetivos e, portanto, ressentem-se — progressivamente mesmo no Japão — de qualquer tentativa de sujeitá-los à organização como comunidade, isto é, de seu controle, da exigência de se comprometerem com ela por toda a vida, e da exigência de subordinarem suas próprias aspirações às metas e valores dela. Isso se torna inevitável, pois o possuidor de conhecimento, como já dissemos, é dono de seus “instrumentos de produção” e tem a liberdade de ir para onde quer que as oportunidades de eficiência, realização e progresso pareçam melhores.

A resposta certa à pergunta “Quem enfrenta os desafios da sociedade do conhecimento?” não é, pois, “o governo”, tampouco “a organização empregadora”. É um *setor social*, novo e independente.

Essas organizações do setor social atendem progressivamente a um segundo e igualmente importante objetivo. *Elas criam cidadania*. A sociedade e a política modernas tornaram-se tão amplas e complexas que não é mais possível exercer a cidadania, isto é, a participação responsável. Tudo que podemos fazer como cidadãos é votar uma vez a cada poucos anos e pagar impostos o tempo todo. Como voluntário em uma instituição do setor social, o indivíduo pode, novamente, exercer um efeito importante sobre os fatos.

Nenhum conceito foi descartado tão depressa quanto o do “homem organizacional”, que há quarenta anos era aceito quase em toda a parte. De fato, quanto mais satisfatório é o trabalho qualificado de uma pessoa, mais ela precisa de uma esfera de atividade comunitária independente.

### *O novo pluralismo*

O surgimento de uma sociedade de organizações desafia a função do governo. Todas as tarefas sociais nesta sociedade estão passando paulatinamente para organizações individuais, cada qual criada para determinada tarefa social, quer seja educação, atendimento médico ou limpeza de ruas. A sociedade, portanto, está rapidamente se tornando pluralista. No entanto, nossas teorias políticas e sociais ainda imaginam uma sociedade na qual não há centros de poder exceto o governo. Destruir ou, pelo menos, tornar incapazes todos os outros centros de poder foi, de fato, a principal ofensiva histórica e política no Ocidente durante 500 anos, do século XIV em diante, culminando nos séculos XVIII e XIX quando (exceto nos EUA) essas instituições tendo sobrevivido — por exemplo, as universidades ou as igrejas estabelecidas — tornaram-se órgãos do Estado e seus empregados, funcionários públicos. Mas então,



começando imediatamente em meados do século XIX, novos centros se desenvolveram — o primeiro, a nova empresa comercial, surgiu aproximadamente em 1870. E desde então foi criada uma nova organização após outra.

No antigo pluralismo, o feudalismo na Europa da Idade Média, ou no período Edo do Japão dos séculos XVII ou XVIII, todos organismos pluralistas, quer fosse o barão feudal na Inglaterra da Guerra das Rosas ou o *daimyo* — o senhor local — no Japão do período Edo, tentaram controlar tudo que ocorria em suas comunidades. Ou pelo menos procuravam impedir que qualquer outra pessoa controlasse qualquer aspecto ou instituição da comunidade dentro de seus domínios.

Mas na sociedade de organizações, cada uma das novas instituições preocupa-se somente com seu próprio objetivo e missão. Elas não reivindicam poder sobre nada mais, mas também não assumem a responsabilidade por mais nada. *Quem, então, preocupa-se com o bem comum?*

Este sempre foi o principal problema do pluralismo e nenhuma de suas manifestações anteriores foi capaz de solucioná-lo. O problema volta agora, mas com nova aparência. Até o momento, ele tem sido visto como a imposição de limites a essas instituições, ou seja, proibindo-as de fazer coisas no cumprimento de sua missão, função e interesse que invadam o domínio público ou desrespeitem as normas públicas. As leis contra discriminação — por raça, sexo, idade, educação, saúde, e assim por diante — que proliferaram nos EUA nos últimos quarenta anos proíbem o comportamento socialmente indesejável. Mas questionamos com mais frequência a “responsabilidade social” dessas instituições: “O que elas teriam de *fazer* — além de desempenhar as próprias funções — para *promover* o bem público?” Essa, porém — embora aparentemente ninguém perceba — é uma exigência para a volta ao antigo pluralismo, o pluralismo do feudalismo. É uma exigência para que autoridades privadas assumam o poder público.

O exemplo oferecido pelo ensino nos EUA deixa extremamente claro que esse fato poderia ameaçar seriamente o funcionamento das novas organizações.

O novo pluralismo conserva o antigo problema — quem cuida do bem comum quando as instituições dominantes da sociedade atendem apenas a seu próprio objetivo? Mas apresenta também uma nova dificuldade: como manter o desempenho das novas instituições e conservar, ao mesmo tempo, a sociedade coesa? Esse fato torna o surgimento de um setor social forte e atuante duplamente importante e é outra razão para que este setor seja cada vez mais essencial ao desempenho, se não à coesão, da sociedade do conhecimento.

Quando o conhecimento se tornou o recurso econômico principal, a integração de interesses — e com ela a integração do pluralismo de uma nova sociedade organizada — começou a se desintegrar. Cada vez mais, os interesses não-econômicos estão se transformando no novo pluralismo, nos “interesses especiais”, nas organizações de “causas únicas”, e assim por diante. Cada vez mais, a política não trata de “quem consegue o quê, quando e como”, mas de valores, cada qual considerado como absoluto. A política trata do “direito de viver” do embrião no útero e de abortar esse embrião.

Trata do ambiente. Trata de conquistar igualdade para grupos que se dizem oprimidos e discriminados. Nenhuma dessas questões é econômica. Todas são fundamentalmente morais.

Pode-se chegar a um acordo quanto a interesses econômicos, e é ao apoiar-se neles que a política encontra seu grande poder. “Metade de um pão ainda é pão” é um ditado significativo, mas “meio bebê”, na história bíblica do julgamento de Salomão, não é meia criança, é um cadáver e um pedaço de carne. Não há possibilidade de se chegar a um acordo. Para um ambientalista, “meia espécie ameaçada” é uma espécie extinta.

Isso agrava grandemente a crise do governo moderno. Jornais e comentaristas ainda tendem destacar o que ocorre em termos econômicos em Washington, Londres, Bonn ou Tóquio, mas um número cada vez maior de lobistas que definem as leis e ações governamentais deixam de fazer *lobby* por interesses econômicos. Eles fazem *lobby* a favor e contra medidas que eles — e quem os pagam — consideram morais, espirituais e culturais. E cada um desses novos interesses morais, cada qual representado por uma nova organização, alega ser absoluto. Dividir seu pão não é fazer concessões, é traição.

Portanto, não há na sociedade de organizações nenhuma força integradora que reúna organizações individuais numa sociedade e torne a comunidade coesa. Os partidos tradicionais — talvez as criações políticas mais bem-sucedidas do século XIX — não podem mais integrar grupos divergentes e pontos de vista discordantes em uma busca comum pelo poder. Em vez disso, eles se tornam campos de batalha entre grupos, cada qual lutando por uma vitória absoluta e não contentes com nada além da rendição total do inimigo.

Isso faz surgir a pergunta de como formar o governo de modo que ele funcione novamente. Em países que detêm uma tradição de sólida burocracia independente, notadamente o Japão, a Alemanha e a França, o serviço público ainda procura manter o governo unido. Mas mesmo nesses países a coesão do governo está sendo progressivamente enfraquecida por interesses específicos e, acima de tudo, por interesses não-econômicos, morais e especiais.

Desde Maquiavel, há quase quinhentos anos, a ciência política vem se preocupando principalmente com o poder. Maquiavel — e cientistas políticos e políticos depois dele — consideram ponto pacífico que o governo possa funcionar quando de posse do poder. Hoje, cada vez mais, as questões a serem tratadas são: “Quais são as funções das quais o governo pode abrir mão e quais as que *precisa* desempenhar?” e “Como pode o governo ser organizado de modo a desempenhar essas funções em uma sociedade de organizações?”

No século XXI certamente a agitação e o desafio social, econômico e político prosseguirão, pelo menos nas primeiras décadas. A Era de Transformações Sociais ainda não chegou ao fim. E os desafios que se avizinham podem ser ainda mais sérios e desanimadores do que os trazidos pelas transformações sociais ocorridas no século XX.

No entanto, não teremos nem mesmo uma chance de resolver esses problemas novos e os que se avizinham, a menos que *primeiro* tratemos dos desafios apresentados pelos avanços que já são fatos consumados, relatados em seções anteriores deste capítulo.

*Eles representam as tarefas prioritárias.* Pois somente se tentarmos dominá-las poderemos, nos países desenvolvidos, democráticos e de livre mercado, esperar atingir uma coesão social, uma economia atuante e a capacidade do governo necessárias para enfrentar os novos problemas. A primeira ordem das empresas — para sociólogos, cientistas políticos e economistas; para educadores; para executivos de empresas; políticos e líderes de organizações sem fins lucrativos, e para pessoas de todas as posições sociais, como pais, empregados, cidadãos — é trabalhar nessas tarefas prioritárias, para as quais somente em poucos casos temos soluções, nem sempre testadas.

Se o século XX foi um século de transformações sociais, o século XXI precisa se caracterizar por inovações sociais e políticas.

**TEXTO 2**

## 2 O trabalhador de conhecimento como o maior ativo\*

Na sociedade atual, o conhecimento é o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão-de-obra e o capital — os tradicionais fatores de produção — não desaparecem, mas se tornam secundários. Eles podem ser obtidos, e facilmente, contanto que haja conhecimento especializado. Ao mesmo tempo, no entanto, o conhecimento especializado em si não produz nada. Pode se tornar produtivo apenas quando é integrado a uma tarefa. E é por isso que a sociedade de conhecimento também é uma sociedade de organizações: o objetivo e a função de toda organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum.

Se a história puder nos servir de guia, essa transformação não se completará antes de 2010 ou 2020. Portanto, é arriscado querer prever em detalhes o mundo que está emergindo. Mas, acredito que podemos descobrir com alto grau de probabilidade quais as novas questões que surgirão.

Em particular, já conhecemos as tensões e questões centrais que atingem a sociedade de organizações: a tensão criada pela necessidade que a comunidade tem de estabilidade e pela necessidade de a empresa desestabilizar as coisas; o relacionamento entre indivíduo e a organização e as responsabilidades de cada um com o outro; a tensão que surge da necessidade de autonomia da organização e do interesse da sociedade no Bem Comum; a demanda crescente por organizações social-

---

\* Este capítulo foi extraído de *Managing in a time of great change*, publicado em 1995.

mente responsáveis; a tensão entre especialistas com conhecimentos específicos e a necessidade da organização de que esses especialistas trabalhem como equipe. Todas essas serão preocupações centrais, principalmente no mundo desenvolvido, dentro dos próximos anos. Não serão resolvidas por pronunciamento nem por filosofia ou legislação. Serão resolvidas onde se originam: na organização individual e no escritório do gerente.

### *A organização como força desestabilizadora*

A sociedade, a comunidade e a família são instituições conservadoras. Elas procuram manter a estabilidade e impedir as mudanças, ou pelo menos torná-las mais lentas. Mas, a organização moderna é uma força desestabilizadora. Ela precisa estar organizada para inovar e a inovação, como o grande economista austro-americano Joseph Schumpeter disse, é a "destruição criativa". E ela precisa estar organizada para abandonar sistematicamente aquilo que estiver estabelecido, habitual, familiar e cômodo, quer isso signifique um produto, um serviço ou um processo; um conjunto de habilidades; relações humanas e sociais; ou a organização em si. Em suma, ela precisa estar organizada para uma mudança constante. A função da organização é aplicar o conhecimento no trabalho, nos produtos e processos, na concepção do trabalho; no conhecimento em si. O conhecimento, por sua natureza, muda rapidamente, e as certezas de hoje sempre se tornam absurdos de amanhã.

Na sociedade das organizações, é seguro supor que aquele que tiver qualquer conhecimento terá de adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos ou ficará obsoleto.

Isto é duplamente importante porque as mudanças que afetam um cabedal de conhecimentos mais profundamente não emanam, como regra, de seu próprio domínio.

Depois que Gutenberg usou pela primeira vez letras móveis, praticamente não houve mudança no ofício de imprimir durante 400 anos — até que apareceu o motor a vapor. O maior desafio nas ferrovias não veio das mudanças nelas mesmas, mas do carro, do caminhão e do avião. A indústria farmacêutica está sendo profundamente mudada hoje pelo conhecimento vindo da genética e da microbiologia, disciplinas de que poucos biólogos ouviram falar quarenta anos atrás.

De modo algum não é apenas a ciência ou a tecnologia que cria novos conhecimentos e torna os antigos conhecimentos obsoletos. A inovação social tem uma importância igual e muitas vezes maior do que a inovação científica.

De fato, o que desencadeou as atuais crises mundiais na mais soberba das instituições do século XIX, o banco comercial, não foi o computador nem qualquer outra mudança tecnológica. Foi a descoberta, por parte de não-banqueiros, de que um anti-

go instrumento financeiro, até então bastante desconhecido, os papéis de curto prazo, poderia ser usado para financiar empresas e, assim, privaria os bancos do negócio sobre qual eles tiveram um monopólio durante 200 anos e que lhes permitiu obter a maior parte de sua renda: o empréstimo comercial. A maior mudança de todas, provavelmente, seja que nos últimos quarenta anos, a inovação intencional — tanto técnica quanto social — tem se tornado uma disciplina organizada que pode ser ensinada e aprendida.

Nem a rápida mudança baseada em conhecimento está confinada à empresa, como muitos ainda acreditam. Nenhuma organização nos cinquenta anos desde a Segunda Guerra Mundial mudou mais do que o exército norte-americano. Os uniformes permaneceram os mesmos. Os títulos hierárquicos também. Mas as armas mudaram totalmente, como a Guerra do Golfo de 1991 demonstrou; as doutrinas e os conceitos militares mudaram ainda mais acentuadamente, como também as estruturas organizacionais, as estruturas de comando, os relacionamentos e as responsabilidades dos serviços das forças armadas.

Do mesmo modo, pode-se prever com segurança que nos próximos cinquenta anos, as escolas e as universidades mudarão cada vez mais radicalmente do que o fizeram desde que assumiram o atual formato há mais de 300 anos, quando se reorganizaram em torno do livro impresso. O que irá forçar essas mudanças é, em parte, a nova tecnologia, como computadores, vídeos e transmissões via satélite; em parte as demandas de uma sociedade baseada em conhecimento, na qual a aprendizagem organizada deve se tornar um processo ao longo da vida para os trabalhadores intelectuais; e, em parte, a nova teoria sobre como os seres humanos aprendem.

Para os gerentes, a dinâmica do conhecimento impõe um imperativo claro: toda organização precisa construir a administração da mudança em sua própria estrutura. Por um lado, isto significa que toda organização precisa se preparar para abandonar tudo o que faz. Os gerentes precisam aprender a questionar, a cada poucos anos, todo processo, produto, procedimento e política: “Se ainda não estivéssemos fazendo isso, faríamos agora, sabendo o que sabemos atualmente?” Se a resposta for não, a organização precisa perguntar: “Então, o que faremos agora?” E ela precisa *fazer algo*, e não dizer: “Vamos fazer outro estudo”. De fato, as organizações devem, cada vez mais, *planejar* a eliminação de um produto, de uma política econômica ou de uma prática bem-sucedida, em vez de tentar prolongar a vida deles — algo que até então apenas algumas grandes empresas japonesas fizeram.

Por outro lado, toda organização deve se dedicar a criar o novo. Especificamente, toda administração precisa recorrer a três práticas sistemáticas. A primeira delas é o aprimoramento contínuo de tudo o que a organização faz, processo este chamado de *kaizen* pelos japoneses. Todo artista em toda a história praticou o *kaizen*, ou o auto-aprimoramento contínuo, organizado. Mas, até aqui só os japoneses — talvez devido à sua tradição zen — incorporaram-no em sua vida e no trabalho diários de suas organizações empresariais. O objetivo do *kaizen* é aprimorar um produto ou serviço de modo que este se torne um produto ou serviço realmente diferente em dois ou três anos.

Em segundo lugar, toda organização terá de aprender a explorar seu conhecimento, ou seja, desenvolver a próxima geração de aplicações de seus próprios sucessos. Novamente, as empresas japonesas são as que têm se saído melhor nisso, até agora, como é demonstrado pelo sucesso dos fabricantes de eletroeletrônicos, no desenvolvimento de um novo produto atrás de outro da mesma invenção americana, o gravador. Mas, a exploração bem-sucedida de seus sucessos também é uma das forças das igrejas pastorais americanas, em rápido crescimento.

Finalmente, toda organização terá de aprender a inovar — e a inovação agora pode — e deve — ser organizada como um processo sistemático. E então, evidentemente, volta-se à eliminação, e o processo recomeça. A não ser que isso seja feito, a organização baseada em conhecimento logo se perceberá obsoleta, perdendo a capacidade de desempenho e, com ela, a capacidade de atrair e manter pessoas com talentos e conhecimentos de quem o desempenho depende.

A necessidade de se organizar para a mudança também requer um alto grau de descentralização porque a organização deve ser estruturada de modo a agilizar as decisões. E essas devem se basear na proximidade — com o desempenho, com o mercado, com a tecnologia, e com todas as diversas mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia, e no conhecimento que oferecem oportunidades para a inovação se forem vistas e utilizadas.

Tudo isto implica, no entanto, que a organização da sociedade pós-capitalista deve incomodar, desorganizar e desestabilizar constantemente a comunidade.

Ela deve mudar a demanda por habilidades e conhecimentos: exatamente quando todos os cursos técnicos universitários estão preparados para ensinar física, as organizações precisam de geneticistas. Quando os funcionários de banco são mais eficientes como gerentes de empréstimos, eles devem se tornar conselheiros de investimento.

As empresas devem ter liberdade para fechar fábricas das quais as comunidades locais dependem para emprego ou para substituir os trabalhadores de cabelos grisalhos, que passaram anos aprendendo seu ofício e se tornaram modelos, por rapazes de vinte e cinco anos que entendem de simulação por computador.

Do mesmo modo, os hospitais devem ser capazes de transferir os partos para um centro independente, quando a base de conhecimentos e a tecnologia mudarem a obstetrícia. Devemos ser capazes de fechar um hospital de vez, quando as mudanças no conhecimento, na tecnologia e na prática médica tornam um hospital com menos de 200 leitos inviável economicamente e incapaz de dar assistência de primeira linha. Para um hospital — ou uma escola ou qualquer outra organização da comunidade — descartar sua função social, devemos ser capazes de fechá-lo, não importa o quanto ele esteja profundamente arraigado na comunidade local e o quanto seja estimado, se mudanças na demografia, na tecnologia ou no conhecimento estabelecerem novos pré-requisitos para o desempenho.



Mas, cada uma dessas mudanças afeta a comunidade, perturba-a, privando-a de sua continuidade. Cada uma delas é "injusta". Cada uma delas desestabiliza.

Igualmente perturbador é outro fato da vida organizacional: a moderna organização deve estar *em* uma comunidade, mas não pode ser *dela*. Os membros de uma organização vivem em um local particular, falam a mesma língua; enviam seus filhos para as escolas locais, votam, pagam impostos e precisam se sentir em casa. No entanto, a organização não pode submergir na comunidade nem se subordinar às finalidades da comunidade. Sua "cultura" precisa transcender a comunidade.

É a natureza da tarefa, e não da comunidade em que a tarefa está sendo desempenhada, que determina a cultura de uma organização.

O funcionário público americano, embora se oponha ao comunismo, entenderá imediatamente o que um colega chinês lhe diz sobre as intrigas burocráticas em Pequim. Mas ele ficaria constrangido em seu próprio território, Washington, D. C., se tivesse de participar de uma discussão sobre as promoções publicitárias da próxima semana com os gerentes da rede local de supermercados.

Para realizar sua tarefa, a organização precisa estar organizada e ser gerenciada da mesma forma que outras de seu tipo. Por exemplo, ouvimos muito sobre as diferenças em administração entre empresas japonesas e norte-americanas. Mas, uma grande empresa japonesa funciona de uma forma muito parecida a uma grande empresa norte-americana; e ambas funcionam de maneira muito parecida a uma grande empresa alemã ou inglesa. Da mesma forma, ninguém terá dúvidas de que está em um hospital (e não em qualquer outra organização), não importa onde este esteja localizado. O mesmo é verdadeiro para escolas e universidades, para sindicatos trabalhistas e laboratórios de pesquisa, para museus e teatros, para observatórios astronômicos e grandes fazendas.

Além disso, cada organização tem um sistema de valores que é determinado por sua tarefa. Em todo hospital no mundo, a assistência médica é considerada o bem maior. Em toda escola do mundo, a aprendizagem é considerada o bem maior. Em toda empresa do mundo, a produção e a distribuição de bens e de serviços são consideradas o bem maior. Para que a organização tenha um desempenho de alto nível, seus membros devem acreditar que o que ela está fazendo, em última análise, constitui uma contribuição para a comunidade e para a sociedade da qual todos dependem.

Portanto, a cultura da organização sempre transcenderá a comunidade. Se houver conflito entre a cultura de uma organização e os valores de sua comunidade, a organização deve prevalecer — ou ela não oferecerá sua contribuição social. "O conhecimento não tem fronteiras", diz um velho provérbio. Tem havido um conflito entre "cidadãos e acadêmicos" desde que a primeira universidade foi estabelecida há mais de 750 anos. Mas tal conflito — entre a autonomia de que a organização precisa para funcionar e as reivindicações da comunidade, entre os valores da organização e

aqueles da comunidade, entre as decisões que enfrentam a organização e os interesses da comunidade — é inerente à sociedade das organizações.

### *A responsabilidade social da organização*

A questão da responsabilidade social também é inerente à sociedade das organizações. A moderna organização tem e deve ter poder social — e muito. Precisa ter poder para tomar decisões sobre as pessoas: quem contratar, quem demitir, quem promover. Precisa ter poder para estabelecer as regras e disciplinas exigidas para produzir resultados: por exemplo, a atribuição de cargos e de tarefas e o estabelecimento de jornadas de trabalho. Precisa ter poder para decidir quais as fábricas que deverá construir e quais as fábricas que deverá fechar. Precisa ter poder para estabelecer preços, e assim por diante.

E as não-empresas têm o maior poder social — muito maior, de fato, que os empreendimentos comerciais. Poucas organizações na história concederam o poder que a universidade tem hoje. Recusar-se a admitir um estudante ou a conceder um diploma a um estudante é equivalente a banir essa pessoa de carreiras e oportunidades. Do mesmo modo, o poder do hospital americano de negar a um médico privilégios de admissão é o poder de impedir esse profissional de exercer a medicina. O poder do sindicato trabalhista sobre a admissão de um aprendiz ou seu controle do acesso ao emprego em uma “oficina fechada”, em que apenas membros do sindicato podem ser contratados, confere a este um enorme poder social.

O poder da organização pode ser restrito pelo poder político. Pode ser sujeito ao devido processo legal e à revisão pelos tribunais. Mas, ele deve ser exercido por organizações individuais, e não por autoridades políticas. É por isso que a sociedade pós-capitalista fala tanto de responsabilidades sociais da organização.

É inútil afirmar, como o economista americano e prêmio Nobel, Milton Friedman faz, que uma empresa tem uma única responsabilidade: o desempenho econômico.

O desempenho econômico é a *principal* responsabilidade de uma empresa. De fato, uma empresa que não apresenta lucro pelo menos igual ao seu custo de capital é irresponsável; gasta recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base de uma empresa, sem a qual ela não pode cumprir com quaisquer outras responsabilidades, não se pode ser um bom funcionário, um bom cidadão, um bom vizinho. Mas o desempenho econômico não é a *única* responsabilidade de uma empresa, assim como o desempenho educacional não é a única responsabilidade de uma escola, nem a assistência médica é a única responsabilidade de um hospital.

A menos que o poder seja equilibrado pela responsabilidade, ele se torna tirânico. Além disso, sem responsabilidade, o poder sempre degenera na falta de ação, e as

organizações devem ter um desempenho. Então, a demanda por organizações socialmente responsáveis não irá desaparecer; pelo contrário, irá se ampliar.

Felizmente, também sabemos, pelo menos em linhas gerais, como responder ao problema da responsabilidade social. Toda organização deve assumir plena responsabilidade por seu impacto nos funcionários, no ambiente, nos clientes e em tudo aquilo e em todos aqueles que por ela forem afetados. Essa é a responsabilidade social. Mas também sabemos que a sociedade se parecerá cada vez mais com importantes organizações, lucrativas e não-lucrativas, para combater importantes doenças sociais. É melhor estarmos atentos, porque as boas intenções nem sempre são responsáveis socialmente. É um ato de irresponsabilidade uma organização aceitar — e mais ainda procurar assumir — responsabilidades que impediriam sua capacidade de desempenhar sua principal tarefa e missão ou agir onde não tem competência.

### *O desempenho da organização*

O termo “organização” passou a ser usado no dia-a-dia. Todos acenam indicando entendimento quando alguém diz: “Em nossa organização, tudo deve girar em torno do cliente” ou “Nesta organização, eles nunca esquecem um erro”. E, a maioria, senão todas as tarefas sociais em todo país desenvolvido, é desempenhada em e por algum tipo de organização.

No entanto, ninguém nos Estados Unidos — ou em qualquer outro lugar — falou de “organizações” até depois da Segunda Guerra Mundial. *The concise Oxford dictionary* nem mesmo listava o termo “organization” em seu significado atual na edição de 1950. Foi o surgimento da administração desde a Segunda Guerra Mundial, o que eu chamo de “Revolução da Administração”, que nos permitiu ver que a organização é separada e distinta das outras instituições da sociedade.

Ao contrário das comunidades, sociedades ou famílias, as organizações são propositalmente concebidas e sempre especializadas. As comunidades e as sociedades são definidas pelos vínculos que mantêm seus membros unidos, sejam a língua, a cultura, a história ou a localidade. Uma organização é definida por sua tarefa. A orquestra sinfônica não tenta curar os doentes; toca música. O hospital cuida dos enfermos, mas não vai tocar Beethoven.

De fato, uma organização só será efetiva se puder se concentrar em uma tarefa. A diversificação destrói a capacidade de desempenho de uma organização, seja uma empresa, um sindicato trabalhista, uma escola, um hospital, um serviço comunitário ou um templo religioso. A sociedade e a comunidade devem ser multidimensionais; são ambientes. Uma organização é uma ferramenta. E como qualquer outra, quanto mais especializada for, maior sua capacidade de desempenhar sua tarefa.

Uma vez que a moderna organização é composta de especialistas, cada um com sua própria área estrita de especialização, sua missão deve ser muito clara. A organização deve ser determinada, ou seus membros ficarão confusos. Eles seguirão sua própria especialidade em vez de se dedicar à tarefa comum. Cada um deles definirá “resultados” em termos de sua própria especialidade e imporá seus valores à organização. Somente uma missão focalizada e comum irá manter a organização unida e permitirá que ela produza. Sem tal missão, a organização logo perderá credibilidade e, conseqüentemente, sua capacidade de atrair as próprias pessoas de que precisa para atuar.

E quanto mais uma organização se torna uma organização de trabalhadores intelectuais, mais fácil será abandoná-la e mudar-se para outra. Portanto, uma organização está sempre em concorrência por seu recurso mais essencial: pessoas qualificadas, informadas.

### *O trabalhador de conhecimento como o maior ativo*

Todas as organizações agora costumam dizer “As pessoas são nosso maior ativo”. No entanto, poucas praticam o que pregam, muito menos acreditam verdadeiramente nisso. A maioria acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo em que os empregadores do século XIX acreditavam: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Mas, na verdade, as organizações precisam comercializar a própria admissão de seus integrantes, tanto quanto seus produtos e serviços — e talvez mais. Elas precisam atrair as pessoas, manter as pessoas, reconhecer e recompensá-las, motivá-las, atendê-las e deixá-las satisfeitas.

O relacionamento entre os trabalhadores de conhecimento e suas organizações é um fenômeno distintamente novo, e não temos um termo adequado para descrevê-lo. Por exemplo, um funcionário, por definição, é alguém que é pago para trabalhar. No entanto, o maior grupo de “funcionários” nos Estados Unidos consiste dos milhões de homens e mulheres que trabalham várias horas por semana sem pagar para uma ou outra organização não-lucrativa. Eles são claramente “staff” e se consideram como tal, mas são voluntários não pagos. Do mesmo modo, muitas pessoas que trabalham como funcionários não são empregadas em qualquer sentido legal, porque não trabalham para terceiros. Cinquenta ou sessenta anos atrás diríamos que essas pessoas (muitas, senão a maioria, são profissionais educados), são “independentes”; hoje dizemos que são “auto-empregadas”.

No que diz respeito aos funcionários que trabalham em ocupações subordinadas e rasas — funcionários de supermercado, a faxineira de um hospital, o motorista de um caminhão de entregas —, as conseqüências dessa nova definição são modestas. Para fins práticos, suas posições podem não ser tão diferentes daquela de quem recebe um salário, o “trabalhador” de antigamente, de quem são descendentes diretos.

De fato, esse é exatamente um dos problemas sociais centrais que a moderna sociedade enfrenta.

Mas o relacionamento entre a organização e os trabalhadores intelectuais, que já correspondem a pelo menos um terço e mais provavelmente a dois quintos de todos os funcionários, é bem diferente, como o é aquele entre a organização e voluntários. Eles só podem trabalhar porque existe uma organização, por isso eles também são dependentes. Mas, ao mesmo tempo, eles possuem os “meios de produção” — seu conhecimento. Nesse sentido, são independentes e apresentam alta mobilidade.

Os trabalhadores de conhecimento ainda precisam das ferramentas de produção. De fato, o investimento de capital feito nas ferramentas do funcionário de conhecimento pode ser superior ao investimento de capital nas ferramentas do trabalhador de manufatura. Mas esse investimento de capital é improdutivo, a menos que o trabalhador de conhecimento acrescente a ele o conhecimento que ele possui e que não pode ser tirado dele. Os operadores de máquina na fábrica faziam o que lhes pediam. A máquina decidia não só o que fazer, mas como fazê-lo. O funcionário intelectual pode precisar de uma máquina, seja ela um computador, um aparelho de ultra-sonografia ou um telescópio. Mas a máquina não diz ao trabalhador de conhecimento o que fazer, muito menos como fazer. E sem esse conhecimento, que pertence ao funcionário, a máquina é improdutiva.

Além disso, os operadores de máquina, como todos os trabalhadores em toda a história, podem receber ordens quanto ao que deveriam fazer, como fazer e com que rapidez. Os trabalhadores de conhecimento não podem ser supervisionados efetivamente. Se eles não souberem mais sobre sua especialidade que qualquer um na organização, serão inúteis. O gerente de marketing pode dizer ao pesquisador de mercado o que a empresa precisa saber sobre o design de um novo produto e o segmento de mercado em que deveria ser posicionado. Mas é tarefa do pesquisador de mercado dizer ao presidente da empresa qual é a pesquisa de mercado necessária, como efetuarla e qual o significado dos resultados.

Durante a reestruturação traumática da empresa norte-americana na década de 1980, milhares, senão centenas de milhares, de funcionários intelectuais perderam seus empregos. Suas empresas foram adquiridas, fundidas, divididas ou liquidadas. No entanto, em alguns meses, a maioria deles encontrou novos empregos e neles aplicaram seu conhecimento para trabalhar. O período de transição foi penoso, e em aproximadamente a metade dos casos, o novo emprego não pagava tanto quanto o anterior e podia não ser tão agradável. Mas os técnicos, profissionais e gerentes demitidos viram que tinham o “capital”, o conhecimento: tinham os meios de produção, enquanto a organização tinha as ferramentas de produção. Os dois precisavam um do outro.

Uma consequência desse novo relacionamento — e é outra nova tensão na sociedade moderna — é que a fidelidade não pode mais ser obtida pelo contracheque. A organização deve ganhar a fidelidade provando aos seus funcionários com conhecimentos específicos que ela lhes oferece oportunidades excepcionais para empregá-los

no trabalho. Não faz muito tempo falávamos de “mão-de-obra”. Cada vez mais estamos falando de “Recursos Humanos”. Esta mudança nos lembra que é o indivíduo, e principalmente o funcionário qualificado e com conhecimentos, que decide em grande medida qual será sua contribuição na organização e qual será a extensão do rendimento de seu conhecimento.

Uma vez que a moderna organização consiste de especialistas intelectuais, ela precisa ser uma organização de iguais, de colegas e associados. Nenhum conhecimento se classifica como superior a outro; cada um é julgado por sua contribuição à tarefa comum, e não por qualquer superioridade ou inferioridade inerente. Portanto, a moderna organização não pode ser de chefe e subordinado. Ela deve ser organizada como equipe.

### *Sociedade de organizações sem precedentes*

A sociedade de organizações não tem precedentes na história da humanidade. Não tem precedentes em sua capacidade de desempenho porque cada uma de suas organizações constituintes é uma ferramenta altamente especializada, destinada a uma tarefa específica e porque cada uma se baseia na organização e no emprego de conhecimento. Não tem precedentes em sua estrutura. Mas também não tem precedentes em suas tensões e problemas. Nem todos esses são sérios. De fato, já sabemos como resolver alguns deles — questões de responsabilidade social, por exemplo. Mas, há outras áreas em que não sabemos a resposta certa e onde não podemos nem mesmo estar fazendo as perguntas certas.

Há, por exemplo, a tensão entre a necessidade que a comunidade tem de continuidade e de estabilidade e a necessidade da organização de ser inovadora e desestabilizadora. Há a divisão entre os “letrados” e os “gerentes”. Ambos são necessários: os primeiros para produzir conhecimento, e os últimos para aplicar conhecimento e torná-lo produtivo. Mas os primeiros concentram-se nas palavras e idéias, e os últimos, nas pessoas, no trabalho e no desempenho. Há a ameaça à própria base da sociedade de organizações — a base de conhecimento — que surge da especialização cada vez maior da mudança de conhecimento para *conhecimentos*. Mas o maior desafio, e o mais difícil de todos, é aquele apresentado pelo novo pluralismo da sociedade.

Durante mais de seiscentos anos nenhuma sociedade teve tantos centros de poder quanto a sociedade em que vivemos hoje. A Idade Média conhecia realmente o pluralismo. A sociedade era composta de centenas de centros de poder autônomos, concorrentes: os senhores feudais e cavaleiros, dioceses isentas de obrigações, mosteiros autônomos, cidades “livres”.

Em alguns locais, como no Tirol, província da Áustria, por exemplo, havia até mesmo “camponeses livres”, não subordinados a ninguém, exceto ao Imperador. Havia ainda gremios de artesãos e ligas comerciais transnacionais como os Mercados

Hanseáticos e os bancos comerciais de Florença, cobradores de impostos e pedágios, “parlamentos” locais com poderes legislativos e com o poder de aumentar os impostos, exércitos privados, disponíveis para contratação e muito mais.

A história moderna na Europa — e igualmente no Japão — tem sido a história da subjugação de todos os centros concorrentes de poder por uma autoridade central, primeiro chamada “principado” e depois, “estado”. Em meados do século XIX o estado unitário havia triunfado em todos os países desenvolvidos, exceto nos Estados Unidos, que permaneceram profundamente pluralistas em suas organizações religiosas e educacionais. De fato, a abolição do pluralismo foi a causa “progressista” durante quase seiscentos anos.

Mas, justamente quando o triunfo do estado parecia assegurado, surgiu a primeira nova organização — a grande empresa. (Isto, obviamente, sempre acontece quando o “fim da história” é anunciado.) Desde então, tem surgido uma nova organização após a outra. E as antigas organizações como a universidade, que na Europa pareciam ter permanecido sob o controle de governos centrais, voltaram a ser autônomas. Por incrível que pareça, o totalitarismo do século XX, principalmente o comunismo, representou a última tentativa desesperada de salvar a antiga e antes progressista crença de que há apenas um centro de poder e uma organização, em vez de um pluralismo de organizações concorrentes e autônomas.

Essa tentativa fracassou, como sabemos. Mas o fracasso da autoridade central, em si e por si, não faz nada para tratar das questões decorrentes de uma sociedade pluralista.

Para ilustrar, considere uma história que muitas pessoas ouviram ou, para ser mais preciso, ouviram equivocadamente.

Durante sua vida, Charles E. Wilson foi uma personalidade proeminente nos Estados Unidos; primeiro como presidente e diretor-presidente da General Motors, na época a maior fabricante do mundo e de maior sucesso, e em seguida como Secretário de Defesa na administração Eisenhower. Mas, se Wilson é lembrado hoje é por algo que ele *não* disse: “O que é bom para a General Motors é bom para os Estados Unidos”. O que Wilson disse na realidade, em suas audiências de confirmação em 1953 para o cargo no Departamento de Defesa foi “O que é bom para os Estados Unidos é bom para a General Motors”.

Wilson tentou corrigir a citação equivocada durante toda a sua vida. Mas, ninguém lhe deu ouvidos. Todos afirmavam que “se ele não disse isso, certamente acredita nisso — de fato ele *deveria* acreditar nisso”.

Pois, conforme se tem dito, os executivos de uma organização — seja uma empresa, uma universidade, um hospital ou um grupo de escoteiros — devem acreditar que sua missão e tarefa são as mais importantes da sociedade como a fundação para todo o restante. Se eles não acreditam nisso, sua organização logo perderá a fé em si, sua autoconfiança, seu orgulho e a capacidade de se desempenhar.

A diversidade, que é característica de uma sociedade desenvolvida e que fornece sua grande força, só é possível por causa das organizações especializadas, de tarefas únicas que temos desenvolvido desde a Revolução Industrial e, principalmente, durante os últimos cinquenta anos. Mas, o aspecto que lhes dá a capacidade para funcionar bem é precisamente que cada um é autônomo e especializado, informado apenas por sua própria missão e visão estritas, por seus próprios valores, e não por qualquer consideração de sociedade e de comunidade.

Portanto, voltamos ao antigo — e nunca resolvido — problema da sociedade pluralista: quem cuida do bem comum? Quem o define? Quem equilibra as metas e os valores distintos e muitas vezes concorrentes das instituições da sociedade? Quem toma as decisões de trade-off\* e com base em que critérios elas devem ser tomadas?

O feudalismo medieval foi substituído pelo estado de soberania unitária porque não podia responder a essas perguntas. Mas o estado de soberania unitária agora foi substituído por um novo pluralismo — de função e não de poder político — porque não podia satisfazer as necessidades da sociedade no desempenho das tarefas necessárias da comunidade. Esta, na análise final, é a lição mais fundamental a ser aprendida do fracasso do socialismo, do fracasso da crença em todo o estado abrangente e todo-poderoso. O desafio que enfrentamos agora, e principalmente nas democracias desenvolvidas, de livre mercado, como nos Estados Unidos, é fazer o pluralismo de organizações autônomas, baseadas no conhecimento, redundar tanto no desempenho econômico quanto na coesão política e social.

---

\* Decisões baseadas na análise das vantagens e desvantagens de duas ações alternativas, na maioria das vezes excludentes (N. da T.).



**TEXTO 3**

## 9 Os novos paradigmas da administração\*

### *Premissas básicas sobre a realidade*

As premissas básicas sobre a realidade são os paradigmas de ciências sociais como a administração. Os eruditos, escritores, professores e profissionais desse campo costumam ter as têm no subconsciente. No entanto, são essas premissas que determinam, de modo geral, o que a disciplina — eruditos, escritores, professores e profissionais — entende como realidade. As premissas básicas da disciplina sobre a realidade determinam o que ela focaliza. Determinam o que uma disciplina considera como “fatos” e, na realidade, o que considera que seja o domínio da própria disciplina. De modo geral, as premissas também determinam o que não está sendo considerado na disciplina ou que está sendo posto de lado como “exceção importuna”. Decidem o que, em uma dada disciplina, é objeto de atenção e o que é negligenciado ou ignorado.

No entanto, a despeito de sua importância, as premissas raramente são analisadas, estudadas, desafiadas — e, de fato, raramente são, ao menos, explicitadas.

Para uma disciplina social como a administração, as premissas são, na realidade, muito mais importantes do que os paradigmas para uma ciência natural. O paradigma — isto é, a teoria geral preponderante — não causa impacto sobre o universo natural. Quer o paradigma afirme que o Sol gira ao redor da Terra ou que, ao contrário, a Terra gira ao redor do Sol, isso não terá nenhum efeito sobre o Sol ou sobre a Terra. E a ciência natural trata do comportamento dos objetos. Uma disciplina social como

---

\* Este capítulo foi extraído de *Management challenges for the 21<sup>st</sup> century*, publicado em 1999.

a administração, porém, trata do comportamento de pessoas e de instituições humanas. Os profissionais tendem a agir e a se comportar do modo como as premissas da disciplina dizem que devem fazê-lo. Mais importante ainda, a realidade de uma ciência natural, o universo físico e suas leis, não muda (ou caso mude, a mudança ocorre ao longo de um éon não de um século e muito menos de décadas.) O universo social não tem “leis naturais” dessa espécie. Portanto, está sujeito à mudança contínua. E isso quer dizer que as premissas que eram válidas ontem, podem tornar-se inválidas e, de fato, totalmente ilusórias, em curto espaço de tempo.

O mais importante em uma disciplina social como a administração são, portanto, as premissas básicas. E mudanças nas premissas básicas são mais importantes ainda.

Desde o início do estudo da administração — e ele só apareceu verdadeiramente na década de 1930 — dois conjuntos de premissas referentes às realidades da administração foram sustentados por grande parte dos eruditos, escritores e profissionais.

Um conjunto de premissas fundamenta a disciplina da administração:

1. Administração é administração de *empresas*.
2. Há — ou deveria haver — uma *estrutura organizacional* correta.
3. Há — ou deveria haver — uma maneira correta de *administrar pessoas*.

Outro conjunto de premissas fundamenta a prática da administração:

1. Tecnologias, mercados e usuários finais são *dados*.
2. O escopo da administração pode ser definido *legalmente*.
3. A administração é totalmente focada.
4. A economia como é definida pelas fronteiras nacionais é a “ecologia” do empreendimento e da administração.

### *Administração é administração de empresas*

Para a maioria das pessoas, internas ou externas à administração, essa premissa é considerada evidente por si só. De fato, escritores, profissionais da administração e o público leigo em geral nem mesmo ouvem a palavra “administração”; ouvem, automaticamente, administração de empresas.

A origem dessa premissa sobre o universo da administração é bastante recente. Antes da década de 1930, os poucos escritores e filósofos que estudavam a administração — começando com Frederick Winslow Taylor ao final do século XIX e terminando com Chester Barnard pouco antes da Segunda Guerra Mundial — tinham como premissa que a administração de empresas era apenas um subproduto da administração geral e que as diferenças entre a administração de uma empresa e a adminis-

tração de qualquer outra organização eram tão pequenas quanto as diferenças entre duas raças de cachorros.

O que fez com que administração fosse identificada como administração de empresas foi a Grande Depressão, com sua hostilidade contra as empresas e desprezo pelos seus executivos. Para não ser manchada com a mesma pecha das empresas, a administração no setor público foi rebatizada de "Administração Pública" e considerada uma disciplina à parte — com departamentos próprios nas universidades, sua própria terminologia e seu próprio plano de carreira. Ao mesmo tempo — e pela mesma razão — o que tinha começado como um estudo da administração em um grande hospital (por exemplo, o realizado por Raymond Sloan, irmão mais novo de Alfred Sloan da GM) foi considerado uma disciplina à parte e batizado de "Administração Hospitalar".

Em outras palavras, não chamá-la de administração era o "politicamente correto" durante os anos da Depressão.

No período do pós-guerra, contudo, a moda mudou. Lá por 1950, empresa passou a ser uma "boa palavra" — em grande parte como resultado do desempenho da administração americana de *empresas* durante a Segunda Guerra Mundial. E, rapidamente, "administração de empresas" passou a ser, acima de tudo, "politicamente correto" como campo de estudos. Desde então, a administração continuou a ser identificada pelo público e pela academia como "administração de empresas".

Atualmente, estamos começando a sanar esse erro de sessenta anos de idade — como provam a mudança de nome de inúmeras "escolas de administração de empresas" para "escolas de administração", o número crescente de ofertas de cadeiras de "administração de organizações sem fins lucrativos" nessas escolas e o aparecimento de "programas de administração para executivos" que, recrutam executivos empresariais ou não, ou a emergência da "administração pastoral" em escolas teológicas.

Mas a premissa que diz que administração é administração de empresas ainda persiste. Portanto, é importante afirmar — e em voz bem alta — que administração *não é* administração de empresas — assim como medicina não é obstetrícia.

É evidente que existem diferenças entre as administrações de diferentes organizações — afinal, missão define estratégia e estratégia define estrutura. É certo que há diferenças entre administrar uma cadeia de lojas de varejo e uma diocese católica (embora surpreendentemente bem menos do que pensam as lojas e os bispos); entre administrar uma base aérea, um hospital ou uma fábrica de aplicativos para computador. Mas as maiores diferenças estão principalmente na aplicação, e não nos princípios. Nem mesmo as diferenças entre tarefas e desafios são muito grandes.

A primeira conclusão dessa análise das premissas que devem fundamentar a administração para que ambos — o seu estudo e a sua prática — sejam produtivos é, portanto:

*A administração é o órgão específico e distintivo de toda e qualquer organização.*

## A organização correta

A preocupação com a administração e seu estudo começou com o repentino aparecimento das grandes organizações — empresariais, de serviço público, o exército permanente — que eram a novidade na sociedade do século XIX.

E, desde o começo, há mais de um século, o estudo da organização baseou-se sempre em uma única premissa:

*Há — ou deve haver — uma organização que é a correta.*

O que se apresenta como “uma organização que é a correta” já mudou mais de uma vez. Mas a busca pela organização correta continuou e continua ainda hoje.

Foi a Primeira Guerra Mundial que deixou clara a necessidade de haver uma estrutura organizacional formal. Mas foi também a Primeira Guerra Mundial que demonstrou que a estrutura funcional de Fayol (e de Carnegie) não era “a” organização correta. Imediatamente após a Primeira Guerra Mundial, Pierre S. DuPont (1870-1954), em primeiro lugar, e, em seguida, Alfred Sloan (1875-1966) desenvolveram a descentralização. E, atualmente, nesses últimos anos, passamos a promover a “equipe” como a única organização correta para quase tudo.

Mas já deveria ter ficado claro que não existe uma única organização correta. O que existe são apenas organizações, cada qual com suas diferentes forças, limitações e aplicações específicas. Já ficou claro que a organização não é algo absoluto. É uma *ferramenta* que torna as pessoas mais produtivas ao trabalharem juntas. Sendo assim, uma determinada estrutura organizacional será adequada a determinadas tarefas, sob certas condições e em determinada época.

Ouve-se falar muito, hoje em dia, sobre “o fim da hierarquia”. Isso é um absurdo gritante. É preciso que haja uma autoridade final, um “chefe” nas instituições, quaisquer que sejam elas — alguém que possa tomar a decisão final e possa contar com a obediência a elas. Em situações comuns de perigo — e isso, cedo ou tarde, pode acontecer com qualquer instituição — a sobrevivência de todos depende de um comando firme. Se o navio estiver afundando, o comandante não vai convocar uma reunião, mas sim dar uma ordem. E, para salvar o navio, todos devem obedecer à ordem, saber exatamente para onde ir e o que fazer, e fazê-lo sem “participação” ou discussão. A “hierarquia” e sua aceitação sem questionamento, por todos na organização, é a única esperança em tempos de crise.

Algumas situações dentro da mesma instituição exigem deliberação. Outras exigem trabalho de equipe — e assim por diante.

A Teoria da Organização pressupõe que as instituições sejam homogêneas e, portanto, todas as empresas deveriam ser organizadas da mesma forma.

Mas, em qualquer empreendimento empresarial — e, provavelmente, mesmo na “empresa manufatureira típica” de Fayol —, há necessidade de um certo número de estruturas organizacionais diferentes coexistindo em paralelo.

A administração da dependência da empresa diante das moedas estrangeiras está se tornando uma tarefa cada vez mais crítica — e cada vez mais difícil — dentro da

economia mundial. Requer uma centralização total. Não se pode permitir que nenhuma unidade da empresa opere seu próprio risco cambial. Mas, nessa mesma empresa, o serviço de atendimento ao consumidor, especialmente nas áreas de alta tecnologia, exige uma autonomia local quase total — que vai muito além da descentralização tradicional. Cada um dos técnicos tem de ser o “patrão”, e o restante da organização deve atender às suas diretrizes.

Certos tipos de pesquisa exigem uma organização estritamente funcional, com todos os especialistas “tocando seus instrumentos” independentemente. Outros tipos de pesquisa, no entanto, especialmente as que envolvem tomadas de decisão bem precoces (por exemplo, certas pesquisas farmacêuticas) exigem trabalho de equipe desde o início. E esses dois tipos de pesquisa freqüentemente ocorrem em paralelo e no mesmo instituto de pesquisa.

A crença de que deve existir “uma” organização correta está intimamente ligada à falácia de que administração é administração de empresas. Se os estudantes de administração do passado não tivessem sido ofuscados por essa falácia, mas tivessem observado outras instituições que não as empresas, logo descobririam que há enormes diferenças nas estruturas organizacionais, dependendo das tarefas.

A organização de uma diocese católica é muito diferente da organização de um teatro de ópera. Um exército moderno é organizado de maneira muito diferente de um hospital. Na diocese católica, por exemplo, o bispo, que é a autoridade absoluta em certas áreas, não pode visitar uma paróquia sem que o pároco o convide. O bispo indica os membros da corte diocesana — embora a tradição indique quais dos seus clérigos pode ser eleito para tal cargo. Mas, após a corte ter sido indicada, é ela, e não o bispo, que tem jurisdição exclusiva sobre muitas áreas.

Existem, de fato, alguns “princípios” da organização.

Um deles é, com certeza, o que diz que a organização tem de ser transparente. As pessoas têm de conhecer e entender a estrutura da organização onde vão trabalhar. Parece um princípio óbvio —, mas é violado com muita freqüência em muitas instituições (mesmo nas militares).

Um outro princípio que já mencionei é aquele em que alguém, dentro da organização, tem de ter a autoridade para tomar uma decisão final em dada área. E alguém deverá estar claramente no comando durante uma crise. A autoridade estar de acordo com a responsabilidade outorgada é também um sólido princípio.

Outro princípio sólido é que qualquer pessoa na organização deve ter apenas um “patrão”. Há grande sabedoria no velho provérbio do Direito Romano que diz que um escravo que tenha três donos é um homem livre. É um antigo princípio das relações humanas que ninguém deve ser colocado em conflito de fidelidades — e ter mais do que um “patrão” cria esse tipo de conflito (que, a propósito, é a razão pela qual é tão difícil formar os grupos de jazz tão populares hoje em dia, pois cada

um de seus membros tem dois padrões: o chefe da função especializada, por exemplo, a engenharia e o líder da equipe). É um princípio estrutural sólido ter o mínimo de níveis possível, isto é, ter uma organização tão “plana” quanto possível — se não for por outra razão, apenas porque a teoria da informação nos diz que “cada passagem duplica o ruído e corta a mensagem ao meio”.

Mas esses princípios não nos dizem *o que fazer*. Dizem-nos apenas o que não fazer. Não nos mostram o que funciona, mas o que, provavelmente, não vai funcionar. Esses princípios não são muito diferentes dos que norteiam o trabalho do arquiteto. Não lhe informam que tipo de edifício deve construir, e sim quais são as limitações. É mais ou menos isso o que os diversos princípios da estrutura da organização fazem.

Uma implicação: Os *indivíduos* terão de ser capazes de trabalhar dentro de diferentes estruturas organizacionais ao mesmo tempo. Em algumas atividades, trabalharão em equipe. Mas, em outras, terão de trabalhar — e ao mesmo tempo — sob um comando e uma estrutura de controle. O mesmo indivíduo que é um “patrão”, dentro de sua organização, é um “parceiro” em um consórcio, em uma participação minoritária, em uma *joint venture* e assim por diante. Em outras palavras, organizações terão de fazer parte da caixa de ferramentas dos executivos.

E mais importante ainda: precisamos nos aplicar no estudo das forças e limitações das diferentes organizações. Que organizações são mais adequadas para desempenhar quais tarefas? Para quais tarefas, certas organizações não são indicadas? E, quando, durante o desempenho de uma certa tarefa, devemos mudar de um tipo de organização para outro?

Uma área na qual é particularmente necessário pesquisa e estudo é a Organização da Alta Administração, embora eu duvide de que alguém possa afirmar que realmente saibamos como organizar o serviço da alta administração, seja de uma empresa, universidade, hospital seja até de uma igreja moderna.

Um sinal claro é a crescente disparidade entre o discurso e a prática: Falamos incessantemente em “equipes” — e todos os estudos chegam à conclusão de que o trabalho da alta administração realmente exige uma equipe. No entanto, o que *praticamos* hoje em dia — e não somente na indústria americana — é o mais excessivo “culto à personalidade” dos diretores-presidentes — os super-homens. E ninguém parece dar a mínima atenção, nessa atual adoração desses diretores-presidentes totalmente irrealis, à questão de como e por qual processo se dará a sua substituição — e, no entanto, a sucessão sempre foi o teste definitivo para qualquer alta administração e para qualquer instituição.

Em outras palavras, há uma enorme quantidade de trabalho a ser feito na área da teoria organizacional e na prática da organização — mesmo sendo essas as mais antigas áreas do trabalho organizado e da prática organizada existentes na administração.

Os pioneiros da administração já estavam certos há um século. *A estrutura organizacional é necessária*. O empreendimento moderno seja empresa, serviço civil, universidade, hospital, igreja ou força militar de grande porte — precisa de organização exatamente como qualquer organismo biológico acima do nível da ameba precisa de estrutura. Mas os pioneiros estavam errados na sua premissa de que existe — ou deveria existir — uma organização correta. Do mesmo modo que existe um grande número de estruturas diferentes para os organismos biológicos, há também um grande número de organizações para o organismo social, que é a moderna instituição. Em vez de procurar a organização certa, a administração precisa aprender a procurar, desenvolver e testar. *A organização que melhor se ajusta à tarefa*.

### *O único modo de administrar pessoas*

Em nenhuma outra área as premissas básicas tradicionais são tão arraigadas — embora subconscientemente, na maior parte — como na área que se refere a pessoas e de sua administração. E em nenhuma outra área estão tão totalmente em desacordo com a realidade e são tão absolutamente contraproducentes.

*Há uma única maneira de administrar pessoas — ou, ao menos, deveria haver*. Essa premissa é o fundamento de praticamente qualquer livro ou artigo já escrito sobre a administração de recursos humanos.

A exposição mais citada dessa premissa é o livro de Douglas McGregor *O lado humano da empresa\**, de 1960, que afirmava que as administrações devem escolher entre dois — e apenas dois — métodos diferentes de administração de recursos humanos, a “Teoria X” e a “Teoria Y”, e, em seguida, afirmava que a Teoria Y era a única sensata. (Um pouco antes, eu tinha dito praticamente a mesma coisa em meu livro de 1954, *The practice of management*. Alguns anos mais tarde, Abraham H. Maslow (1908-1970) demonstrou, em seu livro *Eupsychian management* (1962; editado novamente em 1995 sob o título *Maslow no gerenciamento\*\**), que ambos, McGregor e eu, estávamos totalmente errados. Demonstrou, definitivamente, que pessoas diferentes devem ser administradas de maneiras diferentes.

Eu me converti imediatamente — a evidência reunida por Maslow é avassaladora. Mas, até agora, pouca gente deu-lhe muita atenção.

Sobre essa premissa fundamental de que há — ou, ao menos, deveria haver — um e somente um modo de administrar pessoas, apóiam-se todas as outras premissas sobre pessoas em organizações e sua administração.

\* *O lado humano da empresa*. 3. ed., São Paulo, Martins Fontes, 1999.

\*\* *Maslow no gerenciamento*, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.



Uma dessas premissas é que as pessoas que trabalham para uma organização são *empregadas* da organização trabalhando em tempo integral e dependendo dela para ganhar a vida e desenvolver suas carreiras. Outra premissa desse tipo é que as pessoas que trabalham para uma organização são *subordinadas*. De fato, fica subentendido que a grande maioria dessas pessoas tem pouca ou nenhuma aptidão e que elas fazem apenas aquilo que lhes é designado.

Há oitenta anos, quando essas premissas foram formuladas pela primeira vez, durante e ao final da Primeira Guerra Mundial, elas estavam bem próximas da realidade e podiam ser consideradas válidas. Hoje em dia, nenhuma delas se sustenta. A maioria das pessoas que trabalha para uma organização pode ainda ser empregada da organização. Mas uma grande minoria, em constante crescimento — embora trabalhe *para* a organização — não é mais empregada, e muito menos em tempo integral. Essas pessoas trabalham para uma empreiteira de terceirização como, por exemplo, a firma fornecedora de mão-de-obra terceirizada que executa os serviços de manutenção para um hospital ou empresa manufatureira, ou aquela que executa o sistema de processamento de dados para uma agência do governo ou para uma empresa. São os “temporários” ou trabalhadores de meio período. E, em número cada vez maior, são autônomos que trabalham mediante adiantamento ou durante um período contratual determinado; e isso vale, em particular, para os trabalhadores que têm mais conhecimento e, portanto, os mais valiosos profissionais que trabalham para a organização.

Mesmo quando são empregados de tempo integral, um número cada vez menor de pessoas é “subordinada” — até nas tarefas de nível relativamente mais baixo. São, cada vez mais, “trabalhadores de conhecimento”. E trabalhadores de conhecimento não são subordinados; são “associados”, pois, assim que ultrapassam o estágio de aprendizes, os trabalhadores de conhecimento com certeza sabem mais das suas tarefas do que seu patrão — ou então de nada valeriam. Na realidade, o fato de eles saberem mais sobre seu trabalho do que qualquer um dentro da organização é parte da definição do trabalhador de conhecimento.

Acrescente-se a isso o fato de que os “superiores” de hoje não desempenham os trabalhos que seus “subordinados” desempenham — como era feito há algumas décadas e como ainda se pensa que é feito.

Há apenas algumas décadas, quando um militar atingia o posto de comandante de regimento do exército, já tinha passado por todas as tarefas de seus subordinados — comandante de batalhão, comandante de companhia, comandante de pelotão. A única diferença entre esses postos, entre o comandante de pelotão de patente mais baixa e o autoritário comandante de regimento, estava no número de pessoas que cada um comandava; o trabalho que faziam era exatamente o mesmo. É certo que os comandantes de regimento de hoje já comandaram tropas anteriormente nas suas carreiras — mas freqüentemente apenas por um período mais curto. E também já passaram pela fase de comandante e major. Mas, durante a maior parte de suas carreiras, desempenharam

muitas funções diversas — em serviços burocráticos, trabalhos de pesquisa, docência, como adidos de embaixadas no exterior e assim por diante. Simplesmente não podem mais pressupor que sabem o que seu “subordinado”, o capitão encarregado de uma companhia, está fazendo ou está pretendendo fazer — evidentemente, já foram capitães, mas possivelmente nunca comandaram uma companhia.

Da mesma forma, o vice-presidente de marketing pode ter chegado lá vindo de vendas. Ele (ou ela) sabe muito sobre a atividade de vendas, mas nada sabe sobre pesquisa de marketing, política de preços, embalagem, serviços, previsão de vendas. Portanto, não existe a possibilidade de o vice-presidente de marketing dizer aos peritos do departamento de marketing o que eles deveriam estar fazendo, e como. Mesmo assim, estes são, por assim dizer, “subordinados” ao vice-presidente de marketing — que é, definitivamente, responsável pelo seu desempenho e pela sua contribuição para os esforços de marketing da companhia.

A mesma regra vale para o administrador ou diretor clínico de um hospital em relação aos trabalhadores de conhecimento do laboratório clínico ou da fisioterapia.

É certo que esses parceiros são “subordinados”, pois dependem do “patrão” quando se trata de sua contratação ou demissão, promoção, avaliação, etc. Mas o superior só poderá desempenhar suas atividades se esses subordinados (por assim dizer) se responsabilizarem pela sua *educação*, isto é, por fazer que o “superior” entenda o que a pesquisa de mercado ou a fisioterapia pode fazer e deveria estar fazendo, e quais “resultados” partem de suas respectivas áreas. Por sua vez, esses “subordinados” dependem das instruções do seu superior. Dependem do superior para saber qual é o “programa”.

O relacionamento entre eles, em outras palavras, é muito mais parecido com o que existe entre o maestro e o instrumentista de uma orquestra do que com o tradicional relacionamento entre superior e subordinado. O superior em uma organização que emprega trabalhadores de conhecimento não pode, como regra geral, fazer o trabalho do subordinado, assim como o maestro não pode tocar tuba. Por sua vez, o trabalhador de conhecimento depende das instruções do superior e, acima de tudo, da definição do “programa” da organização inteira, ou seja, quais são seus padrões e valores, desempenhos e resultados. E, da mesma forma que a orquestra pode sabotar até o mais capaz dos maestros — e, sem dúvida, até o mais autocrático —, uma organização do conhecimento pode facilmente sabotar mesmo o mais capaz dos superiores, para não falar do mais autocrático.

Falando em termos gerais, é cada vez maior o número de empregados em tempo integral que têm de ser administrados como se fossem *voluntários*. É certo que são pagos. Mas os trabalhadores de conhecimento têm mobilidade. Podem ir embora. São donos de seus próprios “meios de produção”, que são os seus conhecimentos.

A satisfação com o lado financeiro é um “fator de higiene” como a denominou Frederick Herzberg quarenta anos atrás, em seu livro de 1959, *The motivation to work* (A motivação para o trabalho). O que motiva — e especialmente o que motiva os trabalhadores de conhecimento — é o mesmo que motiva os voluntários. Sabemos que estes têm *maior* satisfação com o seu trabalho do que os empregados remunerados, exatamente porque não recebem pagamento. Precisam, acima de qualquer coisa, do desafio. Precisam saber qual é a missão da organização e acreditar nela. Precisam de treinamento contínuo. Precisam ver os resultados.

Fica implícito que há diferentes grupos na massa de trabalhadores que precisam ser administrados de maneira diferente em épocas diferentes. Cada vez mais, os “empregados” têm de ser administrados como “parceiros” — e a definição de uma parceria é que todos os parceiros são iguais. É também definição de parceria que nenhum dos parceiros pode receber ordens. Devem ser persuadidos. Portanto, cada vez mais, a administração de pessoas é um “trabalho de marketing”. E, no marketing, não se começa com a pergunta: “O que *nós* queremos?”. Começa-se com a pergunta: “O que quer a outra parte? Quais são seus valores? Quais são suas metas? O que ela considera resultados?” E nada disso é a “Teoria X”, nem a “Teoria Y”, nem qualquer outra teoria específica de *administração* de pessoas.

Talvez tenhamos de redefinir totalmente a tarefa. E ela pode não ser “administrar o trabalho das pessoas”. O ponto de partida, tanto na teoria como na prática, talvez tenha de ser “administrar para o desempenho”. O ponto de partida pode ser uma definição de resultados — exatamente como o ponto de partida do regente da orquestra é a partitura e o do treinador de futebol é marcar pontos.

É provável que a produtividade do trabalhador de conhecimento se torne o centro da administração de recursos humanos, exatamente como a atenção sobre a produtividade do trabalhador braçal se tornou o centro da administração de recursos humanos cem anos atrás, isto é, desde Frederick W. Taylor. Isso vai exigir, acima de tudo, premissas muito diferentes acerca das pessoas dentro da organização e seu trabalho:

*Não se “administram” pessoas.*

*A tarefa é liderar pessoas.*

*É o objetivo é transformar as energias e conhecimentos individuais de cada indivíduo em produtividade.*

### *Tecnologias e usuários finais são determinados*

Como já foi citado anteriormente, quatro premissas importantes vêm fundamentando a prática da administração o tempo todo — na realidade, por muito mais tempo do que existe a disciplina da administração.

As premissas referentes a tecnologia e usuários finais são, em larga escala, essen-

ciais para a ascensão da empresa e da tecnologia modernas como um todo. Remontam aos primórdios da Revolução Industrial.

Quando a indústria têxtil começou a desenvolver-se a partir do que eram indústrias de fundo de quintal, presumia-se — e com total validade — que a indústria têxtil tinha uma tecnologia muito própria. O mesmo valia para a mineração de carvão e para quaisquer das indústrias que apareceram no final do século XVIII e na primeira metade do século XIX. O primeiro cidadão que entendeu esse fato e o tomou como base para um empreendimento importante foi também o primeiro homem a desenvolver o que hoje chamaríamos de uma empresa moderna, o alemão Werner Siemens (1816-1892). Essa convicção o levou a contratar, em 1869, o primeiro cientista de formação universitária para montar um moderno laboratório de pesquisas — dedicado exclusivamente ao que hoje chamaríamos de eletrônica e baseado no entendimento cristalino de que a eletrônica (chamada naquela época de “baixa voltagem”) era distinta e autônoma em relação a todos os outros setores, e que sua tecnologia também era distinta e autônoma.

Dessa percepção nasceu não somente a empresa de Siemens com seu laboratório de pesquisas, mas também a indústria química alemã, que assumiu a liderança mundial porque se baseou na premissa de que a química — e especialmente a química orgânica — tinha sua tecnologia exclusiva. E dessa percepção nasceram todas as outras mais importantes empresas do mundo, como as indústrias elétricas e químicas dos EUA, as indústrias automobilísticas, as de telefonia, e assim por diante. Dessa percepção nasceu o que pode muito bem ser a mais bem-sucedida invenção do século XIX, o laboratório de pesquisas — o último deles, quase um século depois do de Siemens, foi o da IBM, em 1950 — e, mais ou menos na mesma época, os laboratórios de pesquisa das mais importantes indústrias farmacêuticas, que surgiram como um setor mundial após a Segunda Guerra Mundial.

Hoje em dia, essas premissas tornaram-se insustentáveis. O melhor exemplo é, obviamente, a indústria farmacêutica, que veio a tornar-se cada vez mais dependente de tecnologias que são fundamentalmente diferentes daquelas sobre as quais se fundamenta a pesquisa farmacêutica: a genética, por exemplo, a microbiologia, a biologia molecular, a eletrônica aplicada à medicina, e assim por diante.

No século XIX e durante toda a primeira metade do século XX, era natural que tecnologias externas a um determinado setor fossem subestimadas por causarem pouquíssimo ou nenhum impacto sobre ele. Hoje, as premissas iniciais têm de considerar a probabilidade de que as tecnologias que maior impacto causam sobre uma empresa ou setor industrial são externas aos seus campos de ação.

A premissa original era que o laboratório de pesquisas próprio poderia produzir e produziria tudo que uma companhia — ou o seu setor industrial — precisasse. E, por sua vez, tudo que o laboratório de pesquisas produzisse seria usado pelo setor industrial a que prestava serviços.

Esse era, por exemplo, o claro fundamento daquele que provavelmente foi o mais bem-sucedido dos grandes laboratórios de pesquisa nos cem últimos anos, o Bell Labs, pertencente ao sistema americano de telefonia. Fundado no início da década de 1920, o Bell Labs produziu, até o final da década de 1960, praticamente todos os novos conhecimentos e toda a nova tecnologia de que o setor de telefonia precisava. E, por sua vez, quase tudo que os cientistas do Bell Labs produziam encontrava uso principalmente no sistema telefônico. Isso mudou drasticamente com aquilo que foi provavelmente a maior conquista tecnológica do Bell Labs: o transistor. A própria companhia telefônica tornou-se uma grande usuária do transistor, mas seus principais usos estavam fora do sistema de telefonia, e esse fato foi tão imprevisível a ponto de a Bell Telephone Company, que foi a pioneira no desenvolvimento do transistor, praticamente abrir mão dele — não teve visão suficiente para usá-lo dentro do sistema telefônico nem percebeu que havia outros usos para ele fora da telefonia. Assim, aquele que foi o desenvolvimento mais revolucionário do Bell Labs — e certamente o mais valioso — foi vendido a quem quis comprá-lo pela irrisória soma de US\$ 25 mil. E é sobre essa falha do Bell Labs em compreender o significado de sua própria conquista que se basearam praticamente todas as modernas empresas de eletrônica fora do setor da telefonia.

Por outro lado, os avanços que revolucionaram o sistema de telefonia — tais como a comutação digital ou o cabo de fibras óticas — não vieram do Bell Labs. Vieram de tecnologias alheias à da telefonia e caracterizaram os últimos trinta a cinquenta anos — e estão se tornando uma característica de todos os setores.

As tecnologias não se desenvolvem mais em paralelo, como acontecia com as do século XIX. Elas estão em constante cruzamento, e, freqüentemente, algo presente em uma tecnologia da qual um determinado setor mal tinha ouvido falar (exatamente como aconteceu com a indústria farmacêutica, que nunca tinha ouvido falar de genética e, muito menos, de medicina eletrônica) revoluciona esse mesmo setor e sua tecnologia.

Estas tecnologias externas forçam um setor a aprender, adquirir, adaptar, modificar sua própria filosofia e até seus conhecimentos tecnológicos constantemente.

Igualmente importante para a ascensão das indústrias dos séculos XIX e XX foi uma segunda premissa: os usos finais eram fixos e determinados. Para um certo uso final como, por exemplo, acondicionar cerveja, podia haver enorme competição entre vários fornecedores de cascos. Mas, até recentemente, todos eles eram fabricantes de vidro, e só havia um meio para acondicionar cerveja: as garrafas de vidro.

Isso era aceito como óbvio, não somente pelas empresas, setores e consumidores, mas também pelos governos. A regulamentação empresarial americana fundamenta-se no pressuposto que existe uma tecnologia exclusiva para cada setor e um único e exclusivo produto ou serviço para cada uso final. Essas foram as premissas sobre as quais foi elaborada a legislação antitruste. E, até hoje, essa legislação preocupa-se com a domina-

ção do mercado de garrafas de vidro e não percebe que a cerveja vem cada vez mais em latas e não em garrafas (ou, vice-versa, a antitruste preocupa-se com a concentração do fornecimento das latas de alumínio para cerveja, e não dá atenção ao fato de que a cerveja vem em garrafas de vidro, mas também em cascos de plástico).

Desde a Segunda Guerra Mundial, porém, os usuários finais já não estão mais amarrados a um determinado produto ou serviço. Os plásticos foram, é claro, a primeira grande exceção à regra. Mas agora já ficou claro que não se trata apenas de um material invadindo o que era considerado o “terreno” do outro. Cada vez mais, a mesma necessidade está sendo suprida por meios bastante diferentes. A *necessidade* é que é exclusiva, e não os meios de satisfazê-la.

Até a época da Segunda Guerra Mundial, as notícias eram, basicamente, monopólio dos jornais — uma invenção do século XVIII que teve seu maior crescimento no início do século XX. Agora, existem diversos meios concorrentes de divulgação de notícias: ainda há o jornal impresso, e esse mesmo jornal está sendo transmitido, cada vez mais, pela Internet *on-line*, pelo rádio, pela televisão, por agências de notícias autônomas que usam apenas meios eletrônicos — como acontece com um número crescente de agências de notícias econômicas e de negócios — e muitos outros meios adicionais.

E há também uma nova informação: a considerada “recurso básico”. Difere radicalmente de todas as outras mercadorias, pois a ela não se aplica o teorema da escassez. Pelo contrário, quem a comanda é o teorema da abundância. Se eu vender algo — um livro, por exemplo — já não tenho mais o livro. Mas, se eu der uma notícia, continuo com ela. E, de fato, quanto mais pessoas tiverem acesso a ela, mais valiosa fica a informação. O que isso significa para a economia está bem além do escopo deste livro — embora esteja claro que vai nos forçar a revisar radicalmente a teoria econômica básica. Mas também significa muito para a administração. Será cada vez mais necessário modificar as premissas básicas. A informação não pertence a nenhum setor nem a nenhuma empresa. A informação não tem de ter usuário final, tampouco; e não há uso final que exija qualquer tipo específico de informação ou que dependa de um único tipo particular de informação.

Por conseguinte, a administração agora tem de partir da premissa de que não existe nenhuma tecnologia que pertença a nenhum setor e que, pelo contrário, todas as tecnologias podem ser — e, de fato, é provável que sejam — da maior importância para qualquer setor e causar impacto em qualquer um deles. Igualmente, a administração tem de partir da premissa de que não existe um dado uso final para qualquer produto ou serviço e que, ao contrário, nenhum uso final ficará atrelado a qualquer produto ou serviço.

Uma implicação desse fato é que os *não-clientes* de um empreendimento — seja ele uma empresa, uma universidade, uma igreja, um hospital — estão ficando, cada vez mais, tão importantes quanto os clientes, se é que não são até mais importantes.

Mesmo a maior das empresas (excetuando-se os monopólios governamentais) tem muito mais não-clientes do que clientes. Há pouquíssimas instituições que atendem a uma porcentagem de mercado que atinja os 30%. Portanto, há pouquíssimas instituições nas quais o número de não-clientes não seja, no mínimo, 70% do mercado potencial. Mesmo assim, são muito poucas as instituições que sabem alguma coisa sobre seus não-clientes — e muitas delas nem ao menos sabem que eles existem, e muito menos quem eles são. E um número menor ainda sabe por que eles são não-clientes. E, no entanto, é sempre com os não-clientes que as mudanças começam.

Outra implicação crítica é que o ponto de partida da administração não pode mais ser seu próprio produto ou serviço, nem mesmo seu mercado já conhecido e os usuários finais de seus produtos e serviços. O ponto de partida tem de ser aquilo que os clientes consideram como valor, isto é, tem de ser a premissa — e uma premissa amplamente provada por toda nossa experiência — de que o cliente nunca compra o que o fornecedor vende. O que é valor para o cliente é sempre algo muito diferente do que é valor ou qualidade para o fornecedor. E isso se aplica tanto a uma empresa quanto a uma universidade ou hospital.

*Em outras palavras, a administração terá de adotar como premissa o fato de que nem a tecnologia e nem o uso final são fundamentos para a política de administração. São limitações. Os fundamentos devem ser os valores para o cliente e as decisões do cliente quanto à distribuição de sua receita disponível. E são esses os pontos de partida que vão prevalecer para a política e a estratégia da administração.*

### *O escopo da administração está definido legalmente*

A administração, tanto na teoria quanto na prática, trata das entidades legais, dos empreendimentos individuais — seja corporações empresariais, hospitais seja universidades, e assim por diante. Portanto, o escopo da administração é definido legalmente. Essa tem sido — e ainda é — a premissa quase universal.

Uma das razões para isso é o conceito tradicional da administração baseada no comando e no controle. E, de fato, comando e controle são definidos legalmente. O diretor-presidente de uma empresa, o bispo de uma diocese, o administrador de um hospital detêm apenas a autoridade de comando e controle que lhes foi outorgada pelas limitações legais de suas instituições, e nada além disso.

Há quase cem anos, pela primeira vez ficou claro que essa definição legal não era adequada à administração de uma grande empresa.

Geralmente, credita-se aos japoneses a invenção da *keiretsu*, um conceito adminis-

trativo pelo qual os fornecedores de uma empresa são coligados ao seu cliente principal, como a Toyota, por exemplo, nas áreas de planejamento, desenvolvimento da produção, controle de custo, etc. Mas a *keiretsu* é, na realidade, muito mais antiga, e é uma invenção americana. Remonta aproximadamente a 1910 e ao homem que primeiramente divisou o potencial do automóvel para se tornar uma grande indústria, William C. Durant (1816-1947). Foi Durant quem criou a General Motors ao comprar pequenas, mas bem-sucedidas indústrias automobilísticas, como a Buick, e fundi-las em uma única grande empresa de automóveis. Então, alguns anos mais tarde, Durant percebeu que precisava trazer seus principais fornecedores para dentro da sua corporação. Começou a comprar um fabricante de peças atrás do outro e a fundi-los com a GM. Terminou em 1920 com a compra da Fisher Body, o maior fabricante de carrocerias de automóveis do país. Com essa compra, a GM veio a ser a dona dos fabricantes de 70% de tudo que fazia parte dos seus automóveis — e tinha se tornado, de longe, a grande empresa com maior grau de integração do mundo. E foi essa *keiretsu* prototípica que conferiu à GM a vantagem decisiva, tanto em custo quanto em rapidez, que a transformou, em poucos anos, na maior e mais lucrativa indústria automobilística do mundo e na líder inquestionável do extremamente competitivo mercado americano de automóveis. De fato, durante cerca de trinta anos, a GM gozou de 30% de vantagem no custo sobre todos os seus concorrentes, inclusive a Ford e a Chrysler.

Mas a *keiretsu* de Durant ainda se baseava na crença de que administração significava comando e controle — e foi por essa razão que Durant *comprou* todas as companhias que vieram a fazer parte da *keiretsu* da GM. E, eventualmente, foi isso que se transformou na maior fraqueza da GM. Durant tinha planejado cuidadosamente a maneira de garantir a competitividade dos fornecedores de acessórios de propriedade da GM. Cada um deles (com exceção da Fisher Body) tinha de vender 50% de sua produção fora da GM, isto é, para os fabricantes de automóveis seus concorrentes, portanto, tinha de manter custos e qualidade competitivos. Mas, após a Segunda Guerra Mundial, os fabricantes de automóveis concorrentes desapareceram — e com eles desapareceu o padrão de comparação da competitividade das divisões de acessórios que eram de total propriedade da GM. Além disso, com a sindicalização da indústria automobilística, entre 1936-1937, o alto custo do trabalho vigente nas montadoras foi imposto também sobre as divisões de acessórios da GM, o que as colocou em tal desvantagem quanto ao custo, que até hoje ainda não foi superado. O fato de Durant ter baseado sua *keiretsu* na premissa de que administração significa comando e controle explica, em grande parte e em outras palavras, o declínio da GM nos últimos 25 anos e a incapacidade da empresa para se recuperar.

Isso foi percebido claramente nas décadas de 1920 e 1930 pela Sears Roebuck, a arquiteta da próxima *keiretsu*. À medida que a Sears se transformava na maior empresa varejista dos EUA, especialmente nas áreas de aparelhagem e equipamentos, também percebeu claramente a necessidade de juntar seus principais fornecedores em um grupo único para possibilitar o planejamento conjunto, o desenvolvimento e



o projeto conjuntos de produtos e o controle de custo em toda a cadeia econômica. Mas, em vez de comprar esses fornecedores, a Sears adquiriu interesse minoritário em cada um deles — mais como uma demonstração de compromisso do que como investimento — e baseou todos os outros aspectos do relacionamento em contratos. E o próximo construtor de *keiretsu* — e provavelmente o mais bem-sucedido deles até agora (conseguiu um sucesso maior até do que os japoneses) — foi a Marks & Spencer, da Inglaterra, que, começando nos primeiros anos da década de 1930, integrou praticamente todos os seus fornecedores ao seu próprio sistema de administração, porém exclusivamente por meio de contratos, e não por propriedade acionária ou de controle.

E foi esse modelo da Marks & Spencer que os japoneses, muito conscientemente, copiaram na década de 1960.

Cada um desses casos, a começar pelo da General Motors, a *keiretsu*, isto é, a integração de empresas mais economicamente coligadas do que legalmente controladas em um único sistema, resultou em vantagem de custo de no mínimo 25% e, na maior parte das vezes, 30%. Cada um deles resultou em domínio do setor e do mercado.

E, mesmo assim, a *keiretsu* ainda não é suficiente. Ainda está baseada no poder. Seja ela a General Motors e as pequenas fabricantes de acessórios que Durant comprou entre 1915 e 1920, seja a Sears Roebuck, a Marks & Spencer, a Toyota — a empresa central detém extraordinário poder econômico. A *keiretsu* não está baseada em parceria entre iguais, mas na dependência dos fornecedores.

Entretanto, a cadeia econômica está juntando um número cada vez maior de *parceiros* genuínos, isto é, instituições nas quais existe igualdade de poder e genuína independência. Isso é válido para a verdadeira parceria existente entre a empresa farmacêutica e a faculdade de biologia de uma importante universidade de pesquisa. É válido para as *joint ventures*, por meio das quais os EUA penetraram no Japão após a Segunda Guerra Mundial, e para as parcerias atuais entre as indústrias farmacêuticas e as empresas dos setores de genética, biologia molecular ou medicina eletrônica.

Essas empresas de novas tecnologias podem até ser bem pequenas — e frequentemente são — e até ter grande necessidade de capital, mas possuem tecnologias independentes. Portanto, *elas* são as sócias majoritárias quando se trata de tecnologia. Elas, e não as empresas químicas e farmacêuticas muito maiores, é que podem escolher com quem vão aliar-se. O mesmo é muito válido para a tecnologia da informação e também para as finanças. E, nesse caso, não funcionam nem a *keiretsu* tradicional nem comando e nem controle.

O que se precisa, portanto, é uma redefinição do escopo da administração. A administração tem de abranger o processo inteiro. Para as empresas isso significa, em geral, o processo econômico.

*Essa nova premissa sobre a qual a administração, como disciplina e prática, terá de se basear cada vez mais, é que o escopo da administração não é legal.*

*Tem de ser operacional. Tem de abarcar o processo inteiro e estar focada em resultados e em desempenho em toda a cadeia econômica.*

### *O escopo da administração é definido politicamente*

Geralmente ainda se considera, na disciplina da administração — e também como natural na prática da administração — que a economia interna, definida pelas fronteiras nacionais, é o ambiente ecológico da empresa e da administração — tanto das empresas quanto das não-empresas.

Essa premissa fundamenta a “multinacional” tradicional.

Como é do conhecimento de todos, antes da Primeira Guerra Mundial, grande parte da produção mundial de bens manufaturados e de serviços financeiros era multinacional, exatamente como agora. Em 1913, as maiores empresas de qualquer setor, fosse manufatureiro ou financeiro, obtinham grande parcela de sua receita de vendas fora de seu país; parcela tão grande quanto a que obtinham no mercado interno. Mas, ao produzir fora das fronteiras de seu próprio país, estavam produzindo dentro das fronteiras de outro país.

Um exemplo:

O maior fornecedor de material bélico para o Exército italiano durante a Primeira Guerra Mundial era uma jovem empresa em franco crescimento chamada Fiat, sediada em Turim — ela fabricava todas as viaturas e caminhões para o Exército italiano. O maior fornecedor de material bélico para o Exército austro-húngaro durante a Primeira Guerra Mundial também era uma empresa chamada Fiat — sediada em Viena. Fabricava todas as viaturas e caminhões para o Exército austro-húngaro. Era duas ou três vezes maior do que a empresa-mãe. Isso porque a Áustria-Hungria era um mercado muito maior do que a Itália, em parte, porque tinha uma população muito maior; em parte, porque era muito mais desenvolvida, especialmente na região ocidental. A Fiat-Áustria pertencia totalmente à Fiat-Itália. Mas, exceto pelos projetos que vinham da Itália, a Fiat-Áustria era uma empresa separada. Tudo que utilizava era fabricado ou comprado na Áustria. Todos os produtos eram vendidos na Áustria. E todos os empregados, até o diretor-presidente, eram austríacos. Quando se iniciou a Primeira Guerra Mundial e Áustria e Itália se tornaram inimigas, tudo o que os austríacos tiveram de fazer, portanto, foi transferir a conta bancária da Fiat-Áustria — que continuou trabalhando.

Nem mesmo setores tradicionais, como a indústria automobilística ou o de seguros, já não são organizados dessa maneira.

Indústrias pós-Primeira Guerra, como os setores farmacêutico e de informação, sequer são organizadas como unidades “domésticas” e “internacionais” como ainda

são a GM e a Allianz. Funcionam dentro de um sistema mundial no qual as tarefas individuais, como pesquisa, projeto, engenharia, desenvolvimento, testes e, cada vez mais, manufatura e marketing, são organizadas "transnacionalmente".

Uma grande indústria farmacêutica tem sete laboratórios em sete países diferentes, cada um focando uma área importante (por exemplo, antibióticos) mas todos funcionando como um "departamento de pesquisas" e todos se reportando ao mesmo diretor de pesquisas na sede. A mesma empresa tem unidades de produção em onze países, cada qual altamente especializada e produzindo um ou dois grupos de produtos mais importantes para distribuição e vendas mundiais. Tem apenas um diretor da área médica, que decide em quais dos cinco ou seis países o novo medicamento será testado. Mas a administração do risco cambial é totalmente centralizada em um único local, que serve o sistema inteiro.

Na multinacional tradicional, a realidade econômica e a realidade política eram congruentes. O país era a "unidade de negócios", para usar uma expressão moderna. Nas empresas transnacionais de hoje — mas também em número cada vez maior de antigas multinacionais, já que estas estão sendo forçadas a se transformar — o país é apenas um "centro de custo". É uma complicação, e não uma unificação da organização, da empresa, da estratégia, da produção e assim por diante. (Consulte o Capítulo 2 para conhecer os problemas resultantes.)

Administração e fronteiras nacionais não são mais congruentes.

O escopo da administração não pode mais ser definido politicamente. As fronteiras nacionais continuarão a ser importantes.

Mas a nova premissa tem de ser:

*As fronteiras nacionais são primordialmente importantes como limitações. A prática da administração terá de ser definida cada vez mais operacionalmente e não politicamente — e, absolutamente, não apenas para as empresas.*

### *O interno é o domínio da administração*

Todas as premissas tradicionais levaram a uma conclusão: *A parte interna da empresa é o domínio da administração.*

Essa premissa explica a distinção entre administração e empreendimento que, sem aquela, ficaria totalmente incompreensível.

Na prática real, essa distinção não tem, absolutamente, nenhum sentido. Um empreendimento, seja uma empresa seja qualquer outra instituição, se não inovar e não se engajar no espírito empreendedor não vai sobreviver por muito tempo.

Deveria ter sido óbvio, desde o início, que administração e espírito empreendedor são somente duas dimensões diferentes da mesma tarefa. Um empreendedor que

não aprenda como administrar não vai durar muito. De fato, como se argumenta no Capítulo 3, hoje a empresa — e qualquer outra organização — não pode ser estruturada para a mudança como norma e tem de criar mudança, e não apenas reagir a ela.

Mas as atividades empresariais iniciam-se primeiramente no exterior e estão focadas nele. Portanto, não se ajustam às premissas tradicionais sobre o domínio da administração — o que explica por que vieram a ser tão comumente consideradas diferentes, se não incompatíveis. Contudo, qualquer organização que realmente acredite que administração e espírito empresarial são duas coisas diferentes, nem falemos em incompatíveis, logo se encontrará fora do negócio.

O foco da administração para o interior foi grandemente intensificado nas duas últimas décadas pela ascensão da tecnologia da informação. Até agora, é possível que ela tenha causado mais danos do que benefícios à administração, como já discutimos com grande profundidade no Capítulo 4.

A premissa tradicional, que o interior da organização é o domínio da administração, significa que a administração deve se preocupar com os *esforços*, se é que não apenas com os *custos*, pois esforço é a única coisa que existe dentro de uma organização. E, de modo semelhante, tudo dentro de uma organização é um centro de custo.

*Mas os resultados de qualquer instituição existem apenas pro forma.*

É compreensível que a administração tenha *começado* como preocupação com a parte interna da organização. Quando as grandes organizações surgiram pela primeira vez, por volta de 1870 — sendo a empresa comercial a primeira, e de longe, a mais visível —, administrar a parte interna era o novo desafio. Ninguém jamais tinha feito isso antes. Mas, se originalmente a premissa que afirma que o domínio da administração é a parte interna da organização fazia sentido — ou ao menos podia ser explicada —, continuar com ela não fazia absolutamente nenhum sentido. É uma contradição de todas as funções e da natureza da organização.

A administração deve focar os *resultados* e o *desempenho* da organização. De fato, a primeira tarefa da administração é definir que resultados e desempenho podem advir de uma dada organização — e isso, como qualquer um que já trabalhou pode testemunhar, é, em si, uma das mais difíceis, uma das mais controversas, mas também uma das mais importantes tarefas. Portanto, é função específica da administração organizar os recursos da estrutura organizacional *para obter resultados fora da organização*.

Esta nova premissa — e base para o novo paradigma que a administração, como disciplina e como prática, deve ter como fundamento — é, portanto:

*A administração existe em função dos resultados da instituição. Tem de começar com os resultados pretendidos e de organizar os recursos da instituição de modo que atinja esses resul-*

*tados. É o órgão que faz com que a instituição — empresa, universidade, hospital, abrigo para mulheres vítimas da violência doméstica — seja capaz de produzir resultados fora dela própria.*

Este capítulo não tentou dar respostas — e isso foi intencional. Apenas tentou levantar as perguntas. Mas, como fundamento disso tudo, está uma percepção. O centro de uma sociedade, economia e comunidade modernas não é tecnologia. Não é informação. Não é produtividade. *É a instituição administrada como órgão da sociedade que produz resultados.* E a administração é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico que capacita as instituições a produzir resultados.

Isso, contudo, exige um novo paradigma *final* para a administração:

*É incumbência e responsabilidade da administração tudo o que afetar o desempenho da instituição e seus resultados — seja interna ou externamente, esteja sob seu controle ou totalmente fora dele.*