

# GESTÃO.Org

Revista Eletrônica de  
Gestão Organizacional

ISSN 1679-1827

[www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br)

Volume 5, Número 3, SET/DEZ 2007

---

---

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

Ilídio Medina Pereira  
UFRGS

Maria Ceci Misoczky  
UFRGS



## Resumo

Este artigo resulta de uma pesquisa cujo objetivo foi analisar o discurso de Peter Drucker e sua relação com a disseminação da ideologia neoliberal e, portanto, com a legitimação das práticas do capitalismo tardio. Para tanto, tomando um *corpus* composto por três textos, foi realizada a 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 trechos escolhidos foram analisados na perspectiva de seus significados acional, representacional e identificacional. Para apresentação nesse artigo a análise foi organizada em torno de temas recorrentes no *corpus* do estudo: a inevitabilidade da sociedade do conhecimento e da competição; os empregados se tornam donos dos instrumentos de produção ; a inovação destruidora; a superioridade da raça branca e dos norte-americanos para a inovação; a demissão do Estado e o assistencialismo de mercado; a administração como órgão central da sociedade do conhecimento. A análise sócio-discursiva realizada permitiu apreender a contribuição dos discursos proferidos por Peter Drucker no reforço de conhecimentos, crenças e valores que contribuem para a naturalização fatalista da globalização neoliberal.

Palavras chave:

Capitalismo tardio; análise de discurso; neoliberalismo

## Abstract

This article is the product of a research project which aimed to analyze the discourse of Peter Drucker and its relation with the dissemination of neoliberal ideology and the legitimation of late capitalism practices. In order to achieve that aim, a *corpus* composed by three texts was taken into consideration. Following the proposal of Fairclough, of a simultaneous and dialectical action of the three main kinds of meaning in texts, the chosen parts were analyzed considering the actional, representational and identificational perspectives. To organize the presentation of this paper we organized it around recurrent themes of the *corpus* under study: the inevitability of knowledge society and competition; workers as owners of the means of production; destructive innovation; the superiority of the white race and of the North-Americans for innovation; the demission of the State and assistance by the market; administration as the core organ of the knowledge society. The social-discursive analysis performed allowed the understanding of the contribution of Peter Drucker's discourse in the reinforcement of knowledge, beliefs and values that contribute to the fatalist naturalization of neoliberal globalization.

Key words:

Late capitalism, discourse analysis, neoliberalism

## Introdução

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

De modo coerente, optamos pela Análise Crítica do Discurso (ACD) como teoria e método que possibilita desvendar de que modo discursos legitimam a hegemonia neoliberal no capitalismo tardio. Este artigo se vincula ao conjunto de trabalhos que analisam quais são e como se processa a articulação de discursos por parte de intelectuais legitimados e legitimadores na área da administração. Este trabalho se relaciona, portanto, com abordagens críticas do processo através do qual valores, símbolos, linguagens e crenças do mundo dos negócios invadiram a sociedade de modo material, intelectual e espiritual, a tal ponto que a ideologia gerencialista passou a representar – foi construída para ser percebida assim - as necessidades das organizações, instituições, governos contemporâneos, em suma, da sociedade como um todo (PAULA, 2003). Além disso, considera o fenômeno dos gurus da administração como 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).

Na escolha de foco nos detivemos em escritos de Peter Drucker, com o objetivo de compreender a contribuição deste autor para a legitimação de idéias e práticas do capitalismo tardio. Para tanto, identificamos o eixo central organizador dos seus textos; identificar como se constroem e como se configuram os conceitos do sujeito anunciador; e avaliar como os textos são encadeados e quais os aspectos que caracterizam os discursos neles inseridos. Para a condução de tal propósito, selecionamos três textos para o *corpus* de análise.

No primeiro item apresentamos nossa leitura do contexto do capitalismo tardio, no qual o neoliberalismo impõe uma supremacia do econômico sobre o social. No segundo item apresentamos o desenvolvimento teórico da ACD, complementando-a no item seguinte com uma abordagem sobre os modos de operação da ideologia. A seguir tratamos a ACD como referencial metodológico para a análise discursiva e textual. É também neste item que explicamos como se deu a construção do *corpus* da pesquisa. Logo apresentamos a análise de trechos dos textos selecionados. Dada a limitação de espaço para este artigo, precisamos

reconhecer que a análise mais exemplifica do que aprofunda.

### **1 O capitalismo tardio e globalização neoliberal**

Mandel (1982) utiliza a expressão “capitalismo tardio”, também adotada neste trabalho, para demonstrar que estamos na fase mais pura do capitalismo, se comparada com qualquer outro momento que a precedeu. Nela ocorre uma prodigiosa expansão do capital a zonas que até então não tinham sido 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.

Para Mandel (1982) a crença na onipotência da tecnologia é a forma específica desse período, proclamando que a ordem social vigente teria a capacidade 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 instrumental, corresponde à mesma construção ideológica.

Mandel (1982) apresenta algumas teses comuns à 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; 3) o sistema social vigente não pode ser desafiado por causa da sua racionalidade e, por isso, as massas devem aceitar de boa vontade a ordem social vigente; 4) suposições sobre a satisfação progressiva das necessidades por meio de mecanismos tecnológicos de produção e consumo reforça o consenso que levaria à incorporação e subordinação; 5) a dominação tradicional de classe deu lugar à dominação anônima da tecnologia.

Importante realçar que essa sistematização em estágios não implica em uma leitura evolucionista, mas na 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 é marcado por contradições mutilantes, pela discórdia, por falta de equilíbrio imanente. O desenvolvimento incessante é a única maneira de se resolver reiteradamente, de entrar em acordo com seu desequilíbrio fundamental e constitutivo: a contradição. Para Zizek (1996, p.329) 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”.

Neste processo é imprescindível a existência de um discurso ideológico legitimador. No capitalismo tardio esta função é desempenhada pelo discurso fatalista do neoliberalismo. Para Bourdieu (1998, p.136) o discurso do neoliberalismo 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. “Esses lugares comuns, no sentido aristotélico de noções e teses com as quais se argumenta, mas sobre as quais ninguém discute [...] devem grande parte de seu poder de persuasão ao fato de, circulando desde conferências acadêmicas a livros de sucesso, de jornais semi-eruditos a avaliações de especialistas, [...] estarem simultaneamente presentes em toda parte.” (BOURDIEU e WACQUANT, 2005, p.209)

Para Bourdieu (1998, p.136) a teoria que concebe o mundo econômico como uma ordem pura e perfeita é pura ficção, 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”.

Entre os produtos culturais difundidos em escala planetária, para Bourdieu e Wacquant (2005, p.212), os mais perniciosos não são as teorias aparentemente sistemáticas (como as fábulas do fim da história e da globalização ou o pós-modernismo), mas aqueles termos isolados e aparentemente técnicos (como flexibilização) que, “por encapsularem e silenciosamente comunicarem toda uma filosofia de organização individual e social, adaptam-se bem a funcionar como verdadeiras senhas e lemas políticos nesse caso, a necessidade de redução e difamação do Estado, a redução da proteção social e a aceitação da difusão do trabalho assalariado precário como um destino, ou melhor, uma benção”.

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. 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).

## **2 A construção teórica da Análise Crítica de Discurso**

A Análise Crítica do Discurso (ACD) é uma abordagem da Teoria Social do Discurso desenvolvida por Norman Fairclough, que se baseia em uma percepção da linguagem como parte irredutível da vida social, dialeticamente interconectada a outros elementos sociais (FAIRCLOUGH, 2003). Trata-se de uma proposta teórico-metodológica aberta ao tratamento de diversas práticas na vida social. Os conceitos centrais da disciplina são os de discurso e prática social.

Fairclough (2001) usa o termo discurso para se referir ao uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis institucionais. Isso tem pelo menos duas implicações: o discurso é um modo de ação, uma forma como as pessoas agem sobre o mundo e sobre os outros, bem como um modo de representação; segundo, há 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, além de ser constitutivo de identidades sociais, relações sociais e sistemas de conhecimento e crença.

Uma referência central para a ACD é o trabalho de Foucault (1969) no que se refere à relação entre discurso e poder, onde esse enfatiza a visão constitutiva do discurso em várias dimensões sociais. O discurso constitui objetos de conhecimento, sujeitos, relações sociais e estruturas conceituais. Outro enfoque desse autor é sobre a interdependência das práticas interdiscursivas de uma sociedade: os textos recorrem a outros textos contemporâneos ou anteriores e os transformam; qualquer prática discursiva é gerada a partir de combinações de outras e é definida pelas suas relações com outras práticas discursivas. Para este autor o discurso não é um elemento transparente e neutro: “(...) 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).

Inspirado em Foucault, Fairclough (2001) defende que o discurso é socialmente constitutivo, gerando três efeitos e contribuindo para a construção: (a) do que é referido como identidades sociais e posições de sujeito, para o sujeito social e os tipos de eu; (b) das relações sociais; (c) de sistemas de conhecimentos e crenças. No entanto, a referência de Foucault não é suficiente para considerar o

processo de lutas discursivas. Por esse motivo, as noções de ideologia e de hegemonia são trazidas para a ACD.

Para Gramsci (1978) a ideologia é uma concepção de 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. Ela também está relacionada com a capacidade de inspirar atitudes concretas e proporcionar orientação para a ação. Assim, quando uma classe social consegue que as demais compartilhem uma mesma interpretação da realidade, essa é uma classe hegemônica. 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 à 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. Todavia, para a teoria Gramsciana, a hegemonia é sempre parcial e temporária, é intrinsecamente processual.

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, mas também das

relações de poder. 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 e desafia as ordens de discurso existentes (FAIRCLOUGH, 2001).

### 3 Modos de operação da ideologia

Segundo Fairclough (2003) o efeito dos textos na sustentação ou transformação das ideologias representa o que mais interessa para a Análise Crítica do Discurso. Nesse sentido, a Teoria de Ideologia proposta por Thompson (2002) é utilizada como complemento e aliada para o estudo dos modos de operação da ideologia nos textos analisados. Na análise da ideologia interessam as maneiras como formas simbólicas se entrecruzam com relações de poder e, portanto, com lutas hegemônicas. Para esse autor, fenômenos ideológicos são fenômenos simbólicos significativos desde que sirvam, em circunstâncias sócio-históricas específicas, para estabelecer e sustentar relações de dominação. Portanto, é 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. Thompson (2002) apresenta cinco modos gerais pelos quais a ideologia pode operar simbolicamente: legitimação, dissimulação, unificação, fragmentação e reificação (Quadro 1).

<b>Legitimação</b>	Relações de dominação são representadas como justas e dignas de apoio através de estratégias características de diferentes construções simbólicas: 1) <b>racionalização</b> – baseada em fundamentos racionais, na legalidade de regras dadas <i>a priori</i> ; 2) <b>universalização</b> - representações parciais são apresentadas como servindo interesses gerais; 3) <b>narrativização</b> - recorrência à história, buscando no passado a legitimação do presente.
<b>Dissimulação</b>	Relações de dominação são ocultadas, negadas ou obscurecidas, ou representadas de maneira que desvia a atenção. No <b>deslocamento</b> há uma recontextualização de termos; na <b>eufemização</b> ações, instituições ou relações são representadas de modo que despertam uma valorização positiva, ofuscando pontos de instabilidade.
<b>Unificação</b>	Através da <b>padronização</b> formas simbólicas são adaptadas ao referencial adotado. Através da <b>simbolização</b> são construídos símbolos de unidade, de identidade e identificação coletiva..
<b>Fragmentação</b>	A estratégia típica é a <b>diferenciação</b> , onde são enfatizadas características que desunem. Outra é o <b>expurgo do outro</b> , representado como um inimigo que deve ser combatido.
<b>Reificação</b>	Relações de dominação históricas são retratadas como se fossem permanentes, naturais. Processos são retratados como coisas. Opera através de quatro estratégias: <b>naturalização, eternalização, nominalização e passividade.</b>

Quadro 1 – Síntese dos modos de operação da ideologia na construção simbólica da legitimação  
Fonte: adaptado de Thompson (2002)

#### 4 A Análise Crítica de Discurso como recurso metodológico

Fairclough (2003) propõe uma abordagem do discurso em termos de três principais tipos de significado: acional, ligado a gêneros; representacional, ligado a discursos; e identificacional, ligado a estilos (Quadro 2)

<b>Funções da linguagem</b>	Articulação entre as funções e gênero, discurso e estilo: <b>tipos de significado</b>
<b>Identitária:</b> como as identidades sociais são estabelecidas no discurso.	Modos de agir: <b>significado acional</b>
<b>Relacional:</b> como as relações sociais são representadas e negociadas.	Modos de representar: <b>significado representacional</b>
<b>Ideacional:</b> como os textos significam o mundo e seus processos, identidades e relações.	Modos de ser: <b>significado ideacional</b>

Quadro 2 – Síntese da relação entre funções da linguagem e tipos de significado  
Fonte: adaptado de Fairclough (2001a e 2003)

Para Fairclough (2003), portanto, o discurso figura de três principais maneiras como parte de práticas sociais, na relação entre textos e eventos: modos de agir, de representar e de ser. 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 (vozes) 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).

Significado acional e Gênero	Significado representacional e discurso	Significado identificacional e estilo
<p><b>Estrutura genérica</b> Examina-se como o texto figura na interação social e como contribui para ela em eventos sociais concretos. Distingue: <b>prégêneros</b> – narração, argumentação, descrição e diálogo; <b>gêneros</b> – característicos de práticas sociais particulares.</p>	<p><b>Interdiscursividade</b> Diferentes discursos expressam diferentes perspectivas do mundo, mas também projetam, imaginam, representam mundos diferentes do existente. Assim, as relações estabelecidas entre diferentes discursos podem ser de <b>complementação</b> ou de <b>competição</b> (oposição). Nesse caso é comum haver um discurso protagonista e um antagonista. A articulação serve para negar um discurso em nome de outro. A heterogeneidade de um texto em termos da articulação de diferentes discursos é chamada de <b>interdiscursividade</b>.</p>	<p><b>Modalidade</b> Evidencia comprometimento na relação entre o autor e o texto; e se liga a tipos de troca: afirmações e perguntas à troca de conhecimento, demandas e ofertas à troca de atividade. A modalidade é <b>epistêmica</b> quando expressa compromisso com as declarações; é <b>deontica</b> quando expressa compromisso obrigações ou necessidades. Afirmações, perguntas, demandas e ofertas podem ser construídas como modalidades categóricas ou receber diferentes graus de modalização. Há, ainda, modalidades <b>objetiva</b> e <b>subjativa</b>.</p>
<p><b>Intertextualidade</b> Os textos são cheios de fragmentos de outros textos, que podem ser delimitados explicitamente ou mesclados; que podem assimilar, contradizer, ecoar ironicamente, etc. É a combinação da voz do enunciador com outras vozes que articula. Trata-se, ainda, de um movimento de recontextualização -como o material figura no novo contexto. A seleção das vozes e as maneiras como elas são representadas diz muito sobre o posicionamento do sujeito enunciador na rede de práticas. A análise considera a abertura ou fechamento da diferença ( a dialogicidade) com as vozes trazidas. A <b>pressuposição</b> é um tipo de intertextualidade - o que a define é o que não é dito, mas tomado como dado, não atribuída a vozes ou textos específicos: são proposições tomadas pelo produtor do texto como já estabelecidas. Tipos de proposições: as existenciais (sobre o que existe), as valorativas (sobre o que é bom ou desejável), as proposicionais (sobre o que é, pode ser, ou vai ser).</p>	<p><b>Representação dos atores sociais</b> As maneiras como atores sociais são representados em textos indicam posicionamentos ideológicos em relação a eles e a suas atividades. Atores podem ser incluídos, suprimidos ou colocados em segundo plano na representação. A inclusão pode ser realizada de diversas maneiras, como pela <b>nomeação</b> e <b>categorização</b> - são representados em termos da sua identidade única. A nomeação realiza-se tipicamente através de nomes próprios, enquanto que a categorização ocorre por <b>funcionalização</b> (em termos de uma atividade) e <b>identificação</b> (em termos do que são: etnia, religião, classe, etc...). Os atores podem ser incluídos também de forma não individualizada, ou seja, de forma assimilada, por meio de <b>referência genérica</b> ou <b>específica</b>. Já a <b>objetivação</b> impersonaliza os atores. O principal feito é suprimir a responsabilidade na atividade descrita, através da indeterminação ou da transferência da agência. Há, ainda, a <b>instrumentalização</b>.</p>	<p><b>Avaliação</b> Expressa os valores do autor, inclui afirmações que apresentam juízo de valor; afirmações com verbos de processo mental afetivo; e presunções valorativas sobre o que é bom ou desejável. São afirmações acerca do que é considerado desejável ou indesejável, relevante ou irrelevante, e podem se realizar por meio de processos relacionais, em que a avaliação é a firmada explicitamente, ou inserida em frases. As afirmações com verbos de processo mental são afetivas e marcam explicitamente a afirmação como sendo do autor. Nas presunções a avaliação não é engatilhada por marcadores transparentes de avaliação. 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.</p>

Quadro 3 – Síntese das categorias de análise crítica do discurso utilizadas neste artigo

Fonte: Elaborado a partir de Fairclough (2001 e 2003) e Leeuwen (1997)

## 5 A análise e a construção do *corpus*

A ACD não advoga uma compreensão particular do texto, mas uma explanação particular, que re-descreve propriedades de um texto usando um arcabouço teórico particular para localizar o texto na prática social. A análise se constrói pela 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. É evidente a impossibilidade de ausência da subjetividade do analista, já que a própria pesquisa deriva necessariamente de motivações particulares, pois escolhemos responder a determinadas questões sobre eventos sociais e textos (CHOULIARAKI e FAIRCLOUGH, 1999).

Bauer e Aarts (2002, p. 52) ensinam que a construção do *corpus* garante a eficiência na seleção de material representativo de um todo. Para a construção de *corpus* sugerem seu delineamento em termos de relevância, homogeneidade e sincronicidade. 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 devem ser sincrônicos, pois o *corpus* é “uma inserção histórica”.

Partimos, inicialmente, 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, organizado pelo próprio

Drucker e publicado em 2002, estão reunidos capítulos dos mais de trinta livros publicados em mais de sessenta anos de atividade do autor. Na primeira instância da análise constatamos que, apesar de estar dividido em grandes temas (homem, administração e sociedade), o argumento organizador se refere ao surgimento e implicações da sociedade baseada no conhecimento e à mudança do perfil do trabalhador neste contexto. A partir dessa constatação selecionamos três textos para compor o *corpus* de amostra de semiose, de forma que abrangessem o máximo das instâncias do pensamento deste autor: Texto 1 - *Um século de transformações sociais (A emergência da sociedade do conhecimento)* extraído do volume “O melhor de Peter Drucker: a sociedade” (DRUCKER, 2002a); Texto 2 - *O trabalhador do conhecimento como maior ativo*, do volume “O melhor de Peter Drucker: o homem” (DRUCKER, 2002b); Texto 3 - *Os novos paradigmas da administração*, extraído do volume “O melhor de Peter Drucker: a administração” (DRUCKER, 2002c).

Segundo Orlandi (1998) a construção do *corpus* e a análise andam juntas, são simultâneas. Neste estudo, o princípio defendido por Drucker, que o conhecimento é o principal recurso da sociedade atual, foi o critério para a escolha dos textos. Isso porque fazem referência, respectivamente: 1) ao surgimento e à configuração da sociedade do conhecimento; 2) ao trabalhador do conhecimento como o maior ativo nas organizações; 3) à administração como

órgão central e característico da sociedade do conhecimento. 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 chegamos, 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 disseminação e legitimação do discurso neoliberal.

## 6 Análise dos textos

A análise da estrutura genérica, considerando o significado acional possibilita uma apresentação e, simultaneamente, a análise dos textos que compõem o *corpus*.

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. 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* decorreu da 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 (DRUCKER, 2002a). Fica evidente, na origem deste argumento e no seu detalhamento, a universalização de particularismos ligados a uma tradução histórica singular – a norte-americana (BOURDIEU e WACQUANT, 2005).

Nesse mesmo texto se encontra 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 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 do autor: é um *setor social* novo e independente, cujas organizações atendem

progressivamente a um segundo e igualmente objetivo, *elas criam cidadania* (DRUCKER, 2002a, p.55).

No Texto 2, a argumentação constitui o principal pré-gênero da composição do texto. Em nível macro-estrutural, o texto *argumenta* que a sociedade atual, que tem o 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 que o objetivo e a função de toda a organização é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum. O trabalhador do conhecimento detém os meios de produção, enquanto a organização possui as ferramentas de produção. Os dois precisam um dos outro: o fato do conhecimento por sua natureza ser dinâmico, aliado à função da organização que é aplicar o conhecimento, faz com que essa esteja preparada para a mudança constante. Ao contrário das comunidades, sociedades ou famílias que são instituições conservadoras, as organizações são propositalmente concebidas e sempre especializadas. Isso provoca a tensão entre a necessidade de continuidade e de estabilidade da comunidade, e a necessidade de inovação e desestabilização da organização. Isso leva Drucker (2002b) a tirar duas *conclusões*: 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; a responsabilidade social é inerente à sociedade das organizações.

No Texto 3 o pré-gênero também 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 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 a 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 de sete premissas referentes às realidades da administração, divididas em dois conjuntos: um que fundamenta a disciplina da administração, e outro a prática da administração. Essas premissas são apresentadas como afirmações categóricas. A seqüência argumentativa usual é exemplificada no próximo parágrafo (DRUCKER, 2002c).

Para Drucker (2002c, p.114) todas as premissas tradicionais levaram a uma conclusão: *a parte interna da empresa é o domínio da administração*. É compreensível que a administração tenha *começado* com a parte interna da organização, já que quando as grandes organizações surgiram, por volta de 1870, administrar a parte interna era o novo desafio. Mas, se originalmente esta premissa fazia sentido, continuar com ela não faz qualquer 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” (DRUCKER, 2002c, p.115). Neste sentido, a conclusão é que: *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* (DRUCKER, 2002c, p.116).

Feita esta apresentação dos textos, a seguir são exemplificadas algumas práticas discursivas utilizadas por Drucker, em torno de alguns temas recursivamente presentes no *corpus*.

### **6.1 A inevitabilidade da sociedade do conhecimento e da competição**

Além das afirmações categóricas, como por exemplo, “nunca na história da humanidade houve tantas transformações sociais radicais como no século XX”, o texto sobre a sociedade do conhecimento é profícuo em elementos modalizadores.

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. (DRUCKER, 2002a, p. 55 e 57)

Nesse trecho, a modalidade indica pré-determinação. Quando Drucker utiliza a expressão “inevitavelmente” denota alta afinidade com a sua previsão de competitividade para a sociedade de conhecimento. Mais adiante o autor afirma 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. “Já trabalhadores de conhecimento - responsáveis pela configuração da nova sociedade são categorizados por funcionalização. “[...] “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*”. (DRUCKER, 2002a, p. 46)

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?” (DRUCKER, 2002b, p. 52)

Com a substituição do Estado de soberania unitária pelo novo pluralismo – de função e não de poder político, para Drucker (2002b, P.52): “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 à sua perspectiva em relação aos desafios da sociedade do conhecimento. Apresentada de modo naturalizado, a competição aparece generalizada na sociedade do conhecimento. “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.” (Drucker, 2002a, p. 49)

## 6.2 Os empregados se tornam donos dos instrumentos de produção

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. “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.” (DRUCKER, 2002a, p. 46)

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. Esse exemplo ilustra também um enunciado

irônico, pois o locutor usa a expressão “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.

Marx é citado no discurso indireto mais duas vezes no texto. Além disso, na interdiscursividade, o discurso marxista é articulado para ser negado.

[...] 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 emprego para outro. O capitalista precisa ser dono da máquina a vapor para 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. (DRUCKER, 2002a, p. 51)

Segundo Drucker, para Marx o detentor dos meios de produção é um “alienado” 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.

### 6.3 A inovação destruidora

O discurso de Drucker legitima a organização moderna como uma força desestabilizadora, decorrência do seu caráter inovador em oposição ao conservadorismo da comunidade. Aqui, a supremacia do econômico sobre o social é naturalizada. “Portanto, a cultura da organização sempre transcenderá a comunidade (Drucker, 2002b, p. 45). 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.” (Drucker, 2002b, p. 45-46)

A voz de Schumpeter é usada como suporte ao argumento de que a organização precisa estar organizada para uma mudança constante. Além disso é utilizado o recurso discursivo de enfatizar a agência da organização. “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.” (DRUCKER, 2002b, p. 42)

A instância da voz de Schumpeter relacionando inovação à “destruição criativa” serve para legitimar o argumento de Drucker (2002B, P.44) segundo o qual “a organização pós-capitalista deve incomodar, desorganizar e desestabilizar constantemente a comunidade”. O pensamento Schumpeteriano é apropriado

por Drucker, e destituído de sua essência, uma vez que a destruição criativa passaria 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 de uma estratégia de apropriação deturpada para reforçar a posição do autor. 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).

É precisamente nas instâncias em que a troca de atividade aparece travestida de troca de conhecimento que as operações de modalização são mais freqüentes no texto. A modalidade é deôntica e a legitimidade por racionalização se faz presente.

A moderna organização deve estar em uma comunidade, mas não pode depender 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. (DRUCKER, 2002b, p. 44-45)

#### **6.4 A superioridade da raça branca e dos norte-americanos para a inovação**

Tratando da ascensão do trabalhador de conhecimento, Drucker articula um discurso racista para explicar as taxas de desempregos mais elevadas dos negros. Aqui se encontra o predomínio das aparências em detrimento da lógica explanatória. “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.’ (DRUCKER, 2002a, p. 47)

Argumentando sobre o pioneirismo americano na mudança - do trabalho manual operário para o de conhecimento – que foi amplamente aceita “exceto na comunidade negra” (DRUCKER, 2002a, p.48), e fazendo projeções sobre como isso processara na Europa e Japão, Drucker recorre a uma seqüência de perguntas 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)?” (DRUCKER, 2002a, p. 48)

Indo além, Drucker trata a Europa com o mesmo preconceito utilizado para tratar a situação social do negro americano.

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 - [...] 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. (DRUCKER, 2002a, p. 48)

Nesses argumentos fica clara a fragmentação por expurgo do outro, seja a comunidade negra americana, sejam os países europeus.

### **6.5 A demissão do Estado e o assistencialismo de mercado**

Outro argumento articulado e legitimador da teoria neoliberal é o discurso assistencialista diretamente relacionado com a fatalidade da competição e com implicações para a demissão do Estado. Para isso, antes, é preciso deslegitimar o espaço social da política.

Ao contextualizar as transformações sociais do século XX, que desembocaram na sociedade do conhecimento, Drucker afirma 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”. Essa avaliação contradiz a avaliação política da sociedade “cruel e violenta” feita em outro trecho deste texto. Esse antagonismo é explicado pela “inutilidade da política” (DRUCKER, 2002a, p.44).

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. (DRUCKER, 2002a, p. 44)

O autor chama atenção para o fato de não podermos mais ignorar as tarefas sociais numa sociedade que ele avalia como “enferma”, ao mesmo tempo em que avalia que a resolução pelo governo “foi completamente desaprovada”, visto que “como órgão que executa serviços sociais, ele se mostrou quase que totalmente incompetente” (DRUCKER, 2002a, p.54). 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. Como alternativa, o voluntariado em organizações do terceiro setor.

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. (DRUCKER, 2002a, p. 55)

Drucker 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” (DRUCKER, 2000a, p.55), descartando o “governo” e “a organização empregadora”.

O discurso da responsabilidade social é conectado ao discurso do desempenho. Para o autor o “desempenho econômico é a principal responsabilidade de uma empresa” (DRUCKER, 2002b, p.46), mas não é a única. “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. 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.” (DRUCKER, 2002b, p. 47)

Quando Drucker (2002b) 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 relações de poder que são representadas de modo a despertar uma valorização positiva, ofuscando pontos de instabilidade (“quem contratar” / “quem demitir” / “promover”; “construir” / “fechar” fábricas). “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.” (DRUCKER, 2002b, p. 46)

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”.

### **6.7 A administração: órgão central da sociedade do conhecimento**

Utilizando afirmações com valor de demanda que são trocas de conhecimento aparentes, mas que são, também, trocas de atividade. O exemplo a seguir se refere ao fato que “como a sociedade do conhecimento, forçosamente, é formada por organizações, seu órgão central e característico é a administração”. “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.” (DRUCKER, 2002a, p. 52)

Nessas demandas atualizadas como afirmações, a modalidade é deontica, uma vez que se refere ao comprometimento com obrigatoriedade / necessidade: “todas

precisam”, “todos devem”, “todos necessitam”.

Drucker analisa a necessidade de reformulação dos paradigmas referentes à disciplina e prática da administração. O destaque é para a representação do papel desempenhado pelo “superior” e pelo “subordinado” em uma organização. “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.” (DRUCKER, 2002c, p. 105)

A agência dos subordinados é ofuscada pela sugestão de que esses 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.

Para Drucker “as premissas tradicionais da administração levaram a uma conclusão: a parte interna da empresa é o domínio da administração”. Manter essa afirmação “é uma contradição de todas as funções e da natureza da organização” (DRUCKER, 2002c, p.114-115). “A administração existe em função dois 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.” (DRUCKER, 2002c, p. 116)

Considerando a forma constante como afirmação e demanda se imbricam, é possível afirmar que o texto constitui uma “mensagem promocional”.

### **Considerações finais**

Em um texto editado pela primeira vez em 1980, Maurício Tragtenberg (2004, p.13) analisa o fenômeno hoje tão exacerbado e familiar da influência das grandes corporações sobre os processos decisórios estatais sob o capitalismo, tendo como referências os discursos proferidos por dois “ideólogos das grandes corporações”: Adolf Berle e Peter Drucker. Tragtenberg (2004, p.16) se refere a um texto publicado por Drucker em 1959.

Para Drucker, o povo organizado na sociedade sem classes norte-americana constitui uma realidade; o capitalismo dissolve a classe operária e proletária, criando um povo-classe média. Isso é possível pela união de burocratas, técnicos e gerentes vinculados aos proprietários. Em síntese, Drucker caracteriza a sociedade industrial pela inexistência de lutas de classes, posto existir apenas uma classe – o povo-classe média vinculado às grandes corporações. Pressente-se nisso a formulação de uma ideologia neocapitalista, cuja função é a legitimação do

*status quo* como o único possível e desejável. Drucker apresenta os EUA como pioneiros de uma nova sociedade, na qual os pobres inexistem e a filantropia e o paternalismo da grande corporação predominam, realizando um “socialismo” sob o capitalismo [...].

O recurso a Tragtenberg (2004), além de evidenciar nossa admiração e uma das fontes de inspiração para esse estudo, mostra a coerência da trajetória discursiva de Drucker. Décadas antes do período que escolhemos para considerar, já se encontravam os elementos articuladores de sua prática discursiva, inclusive a legitimação e universalização do particularismo norte-americano.

Knights e McCabe (2003, p.1) também identificam os esquemas dos gurus do *management* com a disseminação do “sonho americano”.

Uma versão contemporânea do sonho americano está inundando as práticas globais dos negócios, consultorias, cursos de administração e programas de MBA, através da proliferação de textos produzidos por uma gama diversa de gurus do *management*. Na raiz, o sonho americano é sobre a promessa do sucesso material e simbólico. Entretanto, ele reflete e reforça um interesse individualista, competitivo e empreendedor que, supostamente, através da mão invisível do mercado, gera os maiores benefícios para todos. [...] Em vez de apoiar e legitimar inquestionavelmente tais idéias, argumentamos que necessitamos procurar outros sonhos, americanos ou não, que ofereçam a

esperança de um mundo diferente para gerações futuras.

Esse artigo é uma contribuição nesta direção. Os circuitos culturais do capitalismo são poderosos disseminadores dos discursos que legitimam sua versão sobre o mundo. Esses mesmos circuitos, dos quais nossas instituições de ensino e pesquisa fazem parte, contribuem para inculcar essas versões – travestidas de conhecimento científico - orientadas para a manutenção e reprodução das relações sociais vigentes. Em oposição, o sentido da produção do conhecimento crítico reside na sua orientação para a transformação, na superação da posição de cumplicidade com o sistema e no compromisso prático com uma racionalidade ética que defende a universalidade da vida a partir da alteridade dos dominados, da exterioridade dos excluídos (DUSSEL, 2002). Wacquant (2004, p.97) distingue entre dois sentidos da noção de crítica: um kantiano, de “exame avaliativo de categorias e formas de conhecimento para determinar sua validade cognitiva e seu valor”; e outro marxista, que “se refere ao esforço para trazer à tona formas escamoteadas de dominação e exploração que moldam a realidade sócio-histórica, de modo a revelá-las e, por contraste, indicar alternativas que elas excluem”. O autor usa a expressão “solvente da doxa” como indicativa da necessidade de questionamento constante do óbvio, “de pensar o mundo em vez de ser pensado por ele”.

Realizar a análise crítica do discurso de Peter Drucker significa contribuir para dissolver a doxa, já que nos espaços da

administração os temas, as expressões e as prescrições desse guru fazem parte, hoje, do sendo comum. Enquanto teoria e método de estudo, a ACD possibilita expor os artifícios discursivos utilizados para travestir a pura retórica em ciência, para seduzir o leitor, para apresentar o autor como profeta de um determinado futuro. Claro que esse esforço de análise crítica está impregnado de ideologia! Os discursos tornam a ideologia observável, já que é através do discurso que ela pode ser dissimulada, formulada, explicitamente expressa. Aqui reside uma diferença radical entre o discurso de Drucker e nosso próprio discurso. No primeiro encontramos práticas discursivas de ocultamento do sentido ideológico, no nosso fazemos questão de expressá-lo aberta e claramente. Este artigo é, portanto, parte da luta discursiva e ideológica que se trava, ainda que em condições muito desiguais, para a construção da hegemonia de uma visão – ou de um sonho – orientado para a emancipação.

#### Referências

- BAUER, M.W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39-63
- BOURDIEU, P. A demissão do Estado. In: BOURDIEU, P. (Coord.) **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 215-224
- BOURDIEU, P. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.
- BOURDIEU, P. ; WACQUANT, L. A astúcia da razão imperialista. In: WACQUANT, L. (Org.) **O mistério do ministério: Pierre Bourdieu e a política democrática**. Rio de Janeiro: Ed. Revan, 2005. p.209-230
- CHOULIARAKI, L.; FAIRCLOUGH, N. **Discourse in late modernity: rethinking critical discourse analysis**. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1999.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002a.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: o indivíduo**. São Paulo: Nobel, 2002b.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002c.
- FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. Oxford: Routledge, 2003
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília, Editora UnB, 2001.
- FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.
- FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária, 1969.
- GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- KNIGHTS, D.; MCCABE, D. The winner-takes-all-society: management guru schemes and the American Dream. **19<sup>th</sup> EGOS Colloquium**, sub-theme Organizing power and authority in a fluid society. Copenhagen, July 2003.
- 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.

- MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise de discurso**. Campinas: Editora da Unicamp, 1997.
- MANDEL, Ernest. **O capitalismo tardio**. São Paulo: Editora Atlas, 1982.
- MICKLETHWAIT, J. ; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**. São Paulo: Editora Campus, 1998.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Discurso e argumentação**: um observatório do político. In: Fórum Lingüístico, Florianópolis, SC: nº 1 (73 81), jul-dez., 1998.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Entre a administração e a política**: os desafios da gestão pública democrática. Campinas: São Paulo, 2003.
- SILVA, T. T. (Org.) **O Sujeito da Educação**: estudos foucaultianos. Petrópolis: Ed. Vozes, 1995.
- THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2002.
- WACQUANT, L. Da América como utopia às avessas. In: BOURDIEU, P. (coord.) **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- WACQUANT, L. Critical thought as solvent of doxa. **Constellations**, v.11, n.1, p.97-101, 2004.
- ZIZEK, S. Como Marx inventou o sintoma. In: ZIZEK, S. (Org.) **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p.297-331