

A Editora Pioneira acaba de publicar *A sociedade pós-capitalista*, de Peter Drucker. Durante toda a obra o autor menciona seus livros, muitos já publicados, outros no prelo, procurando chamar a atenção do leitor para o fato de que muito do que hoje se tem escrito já era por ele apontado há muitos anos. Apesar de refutar a idéia de que seja um futurólogo, as menções às velhas obras têm também a intenção de comparar o que foi dito com o que está acontecendo no mundo. Por outro lado, algumas vezes Drucker reconsidera posições suas assumidas no passado.

Em estilo parecido com o de outros autores, como Alvin Toffler, por exemplo, Drucker busca mostrar relações entre eventos, pertençam eles ao campo da economia, da política ou da tecnologia, ou estejam em tempo-espço diferenciados. Atribui reducionismo a Weber, segundo o qual o capitalismo foi resultado da Ética Protestante, bem como a Hegel e a Marx, para afirmar que, ao contrário do que pensavam esses teóricos, os grandes eventos históricos resultam da convergência de muitos acontecimentos aparentemente independentes.

O autor focaliza os países desenvolvidos, de onde retira todos os exemplos contidos na obra. Alega que os desafios e as oportunidades da sociedade pós-capitalista somente podem ser tratados em sua origem e que ela está no mundo desenvolvido.

O livro é composto de três partes: a) sociedade; b) governo; c) conhecimento. Une-as a certeza de que vivemos em uma sociedade de organizações, de informação e de mudanças em valores, crenças, estruturas econômicas e sociais, sistemas políticos e visões mundiais.

Drucker critica a crença no marxismo como ideologia e no socialismo como sistema de governo, para falar da emergência de um novo arranjo social que, transcendendo a formação habitual das fronteiras criadas pela nação-estado, privilegia organizações supranacionais e, paradoxalmente, culturas tribais. Nesse novo arranjo social, transcender a dicotomia entre intelectuais, associados a palavras e idéias, e gerentes, associados a pessoas e trabalho, é o grande desafio que se impõe para a síntese necessária.

O autor alega que hoje o valor é criado pelas aplicações do conhecimento ao trabalho, como a produtividade e a inovação, que podem ser aprendidas. Nesse contexto, visualiza o fim da crença na salvação da sociedade pela sociedade através de metas sociais e prescrições políticas, em favor de um retorno à responsabilidade individual.

Fazendo a apologia de Taylor, Drucker afirma que a motivação do criador da administração científica não era a busca de eficiência, nem a geração de lucros para os proprietários. Taylor considerava que, pela aplicação do conhecimento ao trabalho, os trabalhadores deveriam ficar com a maior parte dos ganhos produzidos.

O autor vê a sociedade pós-capitalista como a dos trabalhadores não-manuais, a dos trabalhadores do conhecimento e de serviços; considera-a a sociedade dos empregados. Percebe a gerência como uma função de todas as organizações, sejam ou não empresariais. Gerente é alguém que “é responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento”, perante os proprietários, isto é, os investidores

institucionais, especialmente, os fundos de pensão (p.23). Empregado é todo aquele que depende de uma organização para poder fazer uma contribuição, seja ou não por ela remunerado.

Conhecimento é “informação eficaz em ação, focalizada em resultados (...) vistos fora da pessoa, na sociedade e na economia ou no avanço do próprio conhecimento” (p.25). Para Drucker, conhecimento é algo altamente especializado, não genérico — por isso ele fala em conhecimentos, que são integrados por especialistas através de organizações. Quanto mais especializados, mais eficazes são os conhecimentos, desde que aplicados ao trabalho. O autor ressalta, contudo, que as mudanças que mais enfaticamente afetam um conhecimento não provêm de sua própria área.

Segundo Drucker, a organização moderna precisa ser descentralizada e horizontalizada. Nela não há chefes e subordinados; há associados. Nela precisa ser desenvolvida a capacidade de criar o novo, seja em termos de aperfeiçoamento constante (*kaizen*, para os japoneses), seja em termos de desenvolvimento de novas aplicações, ou em termos de inovação.

Na sociedade capitalista, que servia ao capital e onde grande parte dos trabalhos consistia em movimentar coisas, o trabalhador era totalmente dependente das máquinas. Na sociedade pós-capitalista, isto é, na sociedade dos empregados, estes e as ferramentas de produção são interdependentes. O capital serve ao empregado, detentor do conhecimento.

Para Drucker, a produtividade das pessoas que atuam em trabalho do conhecimento e em serviços está caindo, e o nível mais baixo ocorre no funcionalismo público. Nesse sentido, é urgente aprender a aumentar a produtividade.

Sobre equipes, o autor percebe três tipos, mutuamente excludentes: a) a do tipo que cuida de um paciente no hospital, ou seja, aquela na qual cada especialista permanece em sua respectiva posição; b) aquela que, como uma orquestra sinfônica, requer um condutor, cuja palavra é lei; c) aquela que, como um conjunto de jazz, requer alta intercambialidade e autodisciplina, e na qual cada especialista busca suprir as fraquezas do outro. Para Drucker, esta é a mais forte das equipes.

“Posto” é palavra que deverá ser substituída por “atribuição”, e a terceirização é inevitável, já que organizações eficazes são aquelas que se concentram em “uma tarefa”. A diversificação, para Drucker, destrói o desempenho de qualquer organização.

As organizações do conhecimento são baseadas em responsabilidade, pois, em conjunto, “organizações são a sociedade” (p.70). O desempenho econômico é a primeira responsabilidade da empresa, sem a qual ela não pode cumprir sua responsabilidade social. A responsabilidade de cada indivíduo pelos objetivos e comportamentos da empresa é sua principal contribuição à responsabilidade organizacional.

No que se refere às formas de governo, Drucker assevera que a nação-estado foi concebida para ser a guardiã da sociedade civil e que no final do século XIX estava transformada em agência econômica. A partir da invenção do Estado do Bem-Estar Social, com Bismarck, a nação-estado transformou-se em megaestado, que se tornou senhor da sociedade civil. O megaestado não deu certo em suas formas totalitárias, como a observada na ex-URSS, nem nos EUA ou na Europa ocidental.

Hoje, vemos instituições supranacionais, que possuem soberania própria. Nem o dinheiro nem a informação têm pátria, e a preservação do meio ambiente é uma necessidade transnacional. Além do mais, internamente a nação-estado está sendo corroída pelo tribalismo. Assim, o internacionalismo e o regionalismo (por exemplo, Comunidade Européia) desafiam a nação-estado soberana “pelo lado de fora”. Por dentro, o faz o tribalismo. Ele surge por uma necessidade existencial. “As pessoas precisam de raízes em um mundo transnacional; elas precisam de uma comunidade.” (p.113.)

Se a nação-estado está sendo superada, não põe por terra a exigência de que o governo seja eficaz. Para isso, ele tem de ser diferente. Tem de abandonar coisas que não funcionam e concentrar-se naquelas que produzem resultados.

Sobre o conhecimento, Drucker alerta que nem mesmo ele pode ser quantificado, o que indicaria o “retorno sobre o conhecimento”. Eis aí um desafio, porque sem tal quantificação não há, segundo o autor, possibilidade de se fazer uma escolha racional, “essência da economia”.

Para Drucker, a elevação do rendimento do conhecimento existente pode ser aprendida e requer uma metodologia para a “definição do problema”, mais do que para a “resolução de problemas”. Requer análise sistemática do tipo de conhecimento requerido por um determinado problema.

Sobre o papel da escola na sociedade pós-capitalista, o autor afirma que ela é fundamental, mas o conceito de educação deve ser aquele que não se restringe à educação formal ministrada na escola para uma determinada faixa etária e que antes abarca outras organizações e toda a vida do indivíduo. Os alunos deverão aprender a aprender e os professores deverão focalizar os pontos fortes dos alunos. Escola e emprego devem atuar em parceria.

Finalmente, Drucker alerta para o fato de que o conhecimento não pode ser encontrado em um livro, um banco de dados ou um *soft*; estes apenas contêm informações. O conhecimento “está sempre incorporado a uma pessoa, é transportado por uma pessoa, é criado, ampliado ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa”. As pessoas estão, portanto, no foco da sociedade pós-capitalista, a do conhecimento.

Como se pode depreender, *A sociedade pós-capitalista* de Peter Drucker muito pouco acrescenta à sua obra anterior, *As novas realidades*, editada no Brasil em 1989. Tem, no entanto, o mérito de reforçar idéias e conceitos para os adeptos desse autor e fornecer subsídios não só para os críticos de Drucker, como para os da sociedade centrada no mercado, seja ela capitalista ou pós-capitalista.

Sylvia Constant Vergara  
Professora da Escola Brasileira de  
Administração Pública (EBAP) da  
Fundação Getulio Vargas