Refletindo sobre as possíveis conseqüências da análise organizacional apoiada em referências estrangeiras*

Dourival de Souza Carvalho Jr.**
Sylvia Constant Vergara***

Sumário: 1. Introdução; 2. Revisitando a dimensão cultural; 3. Administrando com a sociedade; 4. Influenciando a produção intelectual; 5. Reforçando os modismos; 6. Considerando a cultura em tempos de globalização; 7. Refletindo sobre a administração brasileira; 8. Incorporando a sociedade brasileira; 9. Concluindo.
Palavras-chave: produção científica brasileira; cultura; singularidade; globalização.

Considerando que a produção científica brasileira está condicionada por outras culturas, este artigo busca revelar as possíveis conseqüências, para a análise organizacional no país, dos usos dessas referências. Nele, destacam-se a relevância da sintonia entre administração e sociedade, a influência da cultura na produção intelectual, o papel das referências no reforço aos modismos, a questão cultural no processo de globalização da economia, o condicionamento da administração brasileira a padrões culturais que não lhe pertencem, e a forma como a produção científica considera a sociedade brasileira. A principal conclusão é que ainda não se desenvolveu uma análise organizacional própria, brasileira.

Reflecting about the possible consequences of organizational analysis supported by foreign references

Considering that Brazilian scientific production is conditioned by other cultures, this article shows the possible consequences, for organizatinal analysis in this country, of the use of foreign references. The article stresses on the importance of armony between administration and society, the influence of culture on intellectual production, the role of references on the reinforcement of fads, the cultural aspect of the process of globalization of the economy, the conditioning of Brazilian administration to foreign cultural patterns, and how scientific research considers the Brazilian society. The main conclusion is that a truly Brazilian organizational analysis has not yet been developed.

1. Introdução

Campo de conhecimento que considera o homem e suas relações sociais, a administração está inserida na sociedade em que se desenvolve, daí a importância, no seu estudo, da compreensão dessa sociedade em sua complexidade.

Entre as dimensões importantes para tal compreensão, destacam-se os aspectos referentes à cultura. Tal circunstância faz com que a administração tenha

* Artigo recebido em abr. e aceito em dez. 1995.
** Professor do Departamento de Administração da PUC/RJ.
*** Professora da EBAP/FGV.

compromisso com ela, nos âmbitos tanto da pesquisa científica, quanto de suas práticas, sob pena de produzir um discurso inadequado.

Pesquisas realizadas em determinada sociedade refletem de forma mais ou menos explícita, em maior ou menor grau, características dessa cultura particular. Consideram premissas e perspectivas dessa sociedade. Mas, além da cultura, outros fatores são condicionantes. Até a seleção dos problemas a serem investigados são influenciados pelas questões consideradas importantes pelos pesquisadores de um certo tempo (Boyacigiller, 1991).

Pesquisa realizada na PUC/RJ (Vergara & Carvalho, 1995), que contemplou a análise de trabalhos publicados e a consulta a seus autores, revelou que cerca de 80% das referências bibliográficas dos autores brasileiros em organizações são estrangeiras, sobretudo americanas (60% das estrangeiras).

Uma visão estritamente objetiva, ou uma análise mais apressada desses resultados, poderia levar-nos à conclusão de que a proporcionalidade das referências americanas utilizadas por nossos pesquisadores seria conseqüência óbvia da produção científica dos Estados Unidos com relação à produção mundial. Uma outra visão, entretanto, nos remete à concepção de que a produção intelectual do campo das ciências sociais encontra-se no que se consideram bens culturais, os quais, para serem consumidos, precisam ser interpretados e fazerem sentido para os que os interpretam, o que restringe seus públicos. Desta forma, por maior que seja a produção americana, ela encontra limitações para sua assimilação em contextos sociais diferentes do americano. Mesmo assim, de acordo com a pesquisa (Vergara & Carvalho, 1995), nossos autores, em sua maior parte, reproduzem para a sociedade brasileira formulações concebidas para a sociedade americana.

A comunidade francófona nos dá exemplo de experiência diferente. Assim como ocorreu no Brasil (Serva, 1992), em que pese a influência americana na formação dos primeiros cursos de pós-graduação e da pesquisa em administração na França, na avaliação de Chanlat (1994) atualmente já se desenvolveu uma análise organizacional francófona, corroborada por suas pesquisas e referências próprias. De acordo com Chanlat (1994), a maior dificuldade dos primeiros pesquisadores francófonos com as referências americanas pode ser atribuída às diferenças culturais entre as comunidades anglo-saxãs e francófonas.

A pesquisa realizada na PUC/RJ (Vergara & Carvalho, 1995) mostrou, ainda, que as referências estrangeiras dos nossos pesquisadores, quando não são americanas, pertencem a um pequeno grupo de quatro nacionalidades, no qual se destacam igualmente a francesa e a inglesa (cerca de 10 % das estrangeiras), seguidas da alemã (7%) e da canadense (5%). Referências de outras sociedades desenvolvidas, tais como a italiana, a japonesa, a espanhola, a sueca, para citar algumas, não são utilizadas nem consideradas importantes para a grande maioria, o mesmo se observando com relação às referências latino-americanas, inclusive argentina e mexicana.

As referências brasileiras são uma menor parte, em comparação com as estrangeiras, não sendo consideradas importantes nas pesquisas da maioria dos au-

tores nacionais. Destas referências, cerca de 25% são do próprio autor. Foram observadas, ainda, como prática comum, citações a referências pertencentes à mesma instituição do autor, ou de instituição onde ele obteve sua formação. Não foi verificada com freqüência, portanto, a citação de autores de outras instituições de pesquisa.

Tendo em vista que a produção científica brasileira sobre organizações está fortemente calcada em referencial estrangeiro, pode-se inferir que esta produção está bastante condicionada por outras culturas. Esta inferência suscita a seguinte questão: quais as possíveis conseqüências, para a análise organizacional brasileira, do uso dessas referências? Em um esforço de reflexão, responder a essa questão é o propósito deste artigo.

Na consolidação do artigo, foi revista a dimensão cultural, buscando-se apontar a importância da sintonia entre administração e sociedade, alertar para a influência da cultura na produção intelectual, destacar o papel das referências no reforço a modismos importados, analisar a questão cultural no processo de globalização da economia, revelar reflexões sobre o condicionamento da administração brasileira a padrões culturais que não lhe pertencem, e enfatizar a relevância de se considerar a sociedade brasileira na pesquisa científica. As reflexões foram motivadas por pesquisa realizada por Vergara e Carvalho (1995) e são iluminadas pela concepção simbólica de cultura (Geertz, 1978; Thompson, 1990).

2. Revisitando a dimensão cultural

A concepção simbólica de cultura difere da descritiva (Thompson, 1990), dominante e típica na análise organizacional, segundo a qual a cultura de um grupo ou sociedade é um conjunto de crenças, costumes, idéias e valores, assim como dos artefatos materiais, objetos e instrumentos, adquiridos por indivíduos como membros do grupo ou sociedade. O estudo da cultura envolve, pelo menos em parte, a análise científica, classificação e comparação desses diversos fenômenos.

De maneira sucinta, na concepção simbólica proposta por Thompson (1990), o fenômeno cultural pode ser visto como formas simbólicas em contextos estruturados, e a análise cultural, como a constituição do sentido e a contextualização social das formas simbólicas, entendidas como ações significantes, objetos e expressões de vários tipos.

Uma conseqüência da inserção contextual das formas simbólicas é que elas são freqüentemente objeto de complexo processo de valorização, avaliação e conflito. A maneira pela qual uma forma simbólica particular é compreendida por indivíduos pode depender dos recursos (econômico, cultural e simbólico) e das capacidades que eles utilizam no processo de interpretação. Além disso, os contextos são espaciais e temporais, fazendo com que os contextos de produção não necessariamente coincidam com os de recepção.

Um indivíduo utiliza recursos, recorre a regras, nem sempre explícitas, e implementa esquemas para produzir uma forma simbólica para um receptor particular ou grupo de potenciais receptores. A recepção não é um processo passivo de assimilação, mas um processo criativo de interpretação e avaliação, no qual o sentido de uma forma simbólica é ativamente constituído e reconstituído.

O processo de constituição e reconstituição do sentido é tipicamente parte do que pode ser chamado de reprodução simbólica dos contextos sociais. Não é o único tipo de reprodução social. Relações sociais são, também, reproduzidas através do uso ou ameaça do uso de força, e da simples rotinização da vida diária.

O estudo da cultura requer, assim, não tanto a atitude de um analista, procurando classificar e quantificar, mas sim a sensibilidade de um intérprete, buscando discernir padrões e graduações de sentidos e dando inteligibilidade a uma maneira de vida que já é significativa para aqueles que a vivem. Se é assim, relevante se afigura a sintonia entre a cultura de uma sociedade e a administração.

3. Administrando com a sociedade

Os primeiros exemplos considerados quando se pensa na importância da cultura de uma sociedade no processo administrativo são os japoneses e os tigres asiáticos, com seu notável desenvolvimento econômico e grandes diferenças culturais em relação ao Ocidente.

Do muito que tem sido escrito ultimamente sobre a economia e a administração do Japão (Mente, 1992; McMillan, 1985; Yamamoto, 1995), existe concordância de que o sucesso econômico daquele país pode ser creditado, em parte, à capacidade que a sociedade teve em desenvolver uma administração que valoriza sua cultura.

A despeito deste flagrante exemplo oferecido pelos japoneses, que têm despertado interesse dos estudiosos em administração em várias partes do mundo, inclusive no Brasil, e das sinalizações de autores brasileiros de diferentes épocas, como Ramos (1983) e Motta (1994), sobre a importância de um pensamento administrativo sintonizado com a sociedade, e apesar até de revistas como *Exame* (Assef, 1995a), quando focalizam os costumes da sociedade sul-coreana e os cuidados que se deve ter nos negócios com sul-coreanos, alertarem para a necessidade de observância da cultura, muitos autores nacionais parecem não se dar conta dessa necessidade.

A impressão é provocada pelo exame das referências bibliográficas, pois a produção científica de um autor apóia-se não apenas em suas reflexões autônomas e investigações, como também no conhecimento existente, que lhe serve de referência. O conjunto da produção intelectual brasileira deveria, assim, ser parte importante de suas pesquisas.

Mas não sendo considerado relevante para a produção da maioria dos autores brasileiros consultados (Vergara & Carvalho, 1995), sendo citado em número

pouco significativo quando comparado às referências estrangeiras, o conjunto não representa uma base de referência para nossos pesquisadores, que, assim, não levam em consideração a cultura brasileira, exceto, quando muito, através de suas próprias reflexões.

Já quando do início dos estudos da administração no Brasil, na década de 60, Ramos (1983) salientava a necessidade de uma administração brasileira. Embora não considerasse a cultura como dimensão indissociável da análise organizacional, pois faz distinção entre ciência e técnica, e sua aplicação prática, utiliza argumentos que reforçam a importância de adaptações aos condicionamentos locais. Em sua opinião, a ciência e a técnica são fato universal, e as nações mais atrasadas podem ter acesso ao núcleo teórico que as constituem; todavia, para fins práticos, a utilização desse núcleo teórico é limitada e condicionada por fatores sociais e históricos. Não é, pois, por ingenuidade que D'Iribarne (1989), ao pesquisar em empresas dos EUA, da Holanda e da França, concluiu que a organização do trabalho necessita ser legitimada pela cultura da sociedade.

Diferentes autores nacionais (Bethlem, 1989; Fachin, 1990; Serva, 1990) têm reforçado a preocupação de Ramos com uma administração voltada para a sociedade brasileira, ou mesmo com a questão da adaptação, à sua realidade, de metodologias e conceitos administrativos importados. Este tipo de preocupação continua atual e igualmente pode ser observado em outras sociedades, como a francesa e a canadense.

Mesmo um autor como Peter Drucker, que escreve a partir do contexto americano, considera a cultura um fator relevante a ser considerado no processo produtivo. Em sua avaliação (Drucker, 1989), na medida em que a administração trata de integrar pessoas num empreendimento comum, ela está profundamente incrustrada na cultura. Assim, se, conceitualmente, o que os administradores fazem em diferentes países é a mesma coisa, pode ser diferente a forma como eles o fazem. Neste sentido, os administradores dos países em desenvolvimento deveriam descobrir e identificar as partes da sua tradição, história e cultura que podem ser usadas como blocos de construção da administração. Drucker cita o exemplo dos administradores japoneses, que importaram, fizeram crescer e dar frutos certos conceitos administrativos, porém os levaram a efeito a partir da observância de sua cultura particular.

Em palestra proferida na PUC/RJ em 1994, Jean-François Chanlat salientou a importância de cada sociedade desenvolver o estudo da administração de uma maneira própria. Quando perguntado sobre como poderíamos desenvolver esta maneira própria, se a maioria das nossas referências na pesquisa em administração são estrangeiras, respondeu: "Acredito que o caminho é o desenvolvimento de teses no Brasil por pesquisadores brasileiros, e isto deve levar alguns anos, suponho cerca de 10 a 15 anos".

A dimensão cultural, na concepção de Chanlat (1993), é indissociável de outras dimensões da análise organizacional. Não se trata, portanto, de mero elemento de ajuste, conforme uma certa visão, segundo a qual as concepções adminis-

trativas podem ou não ser adaptáveis a uma nova realidade social diferente daquela na qual foram concebidas. A doutrina da administração comparativa, por exemplo, admite a existência de conceitos e processos universais independentes da cultura e outros que são dependentes (Bethlem, 1989).

Esta visão é apresentada por Chanlat (1993) em sua proposta para uma teoria antropológica das organizações quando, para apreender a realidade humana nas organizações, faz a distinção de cinco níveis estreitamente correlacionados: do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. Cada um desses níveis é, ao mesmo tempo, dissociável e indissociável dos outros quatro. Na análise do quarto nível, a sociedade salienta seu conjunto econômico, político, social e cultural.

4. Influenciando a produção intelectual

O contexto sócio-cultural pode influenciar o desenvolvimento de teorias, a começar pela própria seleção dos problemas que os teóricos têm julgado mais interessante pesquisar (Boyacigiller, 1991). Comungam dessa idéia autores como Kuhn, Merton e Whitley, lembrados por Boyacigiller (1991), ao sugerirem que o sistema social em que estão inseridos os cientistas e o ambiente onde é desenvolvida a atividade científica condiciona a produção do conhecimento. Ou, como diz Ilya Prigogine (Sorman, 1989:43): "O cientista não é um ser desencarnado, ele é estritamente tributário da sociedade na qual vive. A cultura ambiente orienta suas pesquisas, tal como o fazem o poder e o dinheiro".

Quando determinados autores brasileiros atribuem a certas referências a capacidade de utilizarem conceitos universais (Vergara & Carvalho, 1995), correm o risco de não avaliarem em que contexto ou para quais indivíduos a "universalidade" tem sentido. Mesmo conceitos difundidos em muitas sociedades podem ser percebidos de maneira variada por diferentes grupos de indivíduos dessas sociedades.

O caráter universal de certos padrões de sentido pode ser explicado em razão de terem significado semelhante para variados grupos sociais. Mesmo assim, as semelhanças podem ter caráter temporário, sujeitas que estão às modificações provocadas pela dinâmica cultural.

Visto por outro ângulo, o caráter universal pode até ser usado como justificativa simplificadora, facilitadora da adoção de idéias alienígenas, ou seja, uma forma de imposição, ou, pelo menos, de condicionamento cultural.

Algumas justificativas teóricas utilizadas na análise do comportamento em diferentes sociedades ilustram a dificuldade com a crença nas teorias universais. Na avaliação de Santos (1993), por exemplo, brasilianistas americanos, europeus e brasileiros supõem que existam teorias válidas para países ricos, e outras que se aplicariam aos países pobres e em desenvolvimento. As teorias que servem para explicar o fenômeno da corrupção entre *Wasps* (anglo-saxões brancos e protes-

tantes) são diferentes daquelas que servem para reiterar a suposta tendência de pobres e mestiços à imoralidade pública.

Exemplos de condicionamentos culturais podem ser encontrados nas mais variadas formas de produção intelectual. Um dos comentários feitos pela jornalista Helena Salem (*Folha de S. Paulo*, 26 fev. 1995, p. 6-3) a respeito do filme *The burning season* (*Tempo de queimada*), do diretor americano John Frankenheimer, sobre a vida do líder seringueiro brasileiro Chico Mendes, é ilustrativo. A jornalista criticou no filme a omissão da formação marxista do seringueiro na adolescência. A justificativa do produtor para tal omissão é que este fato seria incompreensível para o público americano, por ser incompreensível para esse público, que alguém que defendeu uma "boa causa", como a ecológica, pudesse estar associado a uma "má causa", como a comunista. É o que Thompson (1990) classifica de recepção antecipada de um sentido, isto é, a avaliação prévia que se tinha do público interferiu no filme. No Brasil, face à história recente, este dado curricular pode ter significado bem diferente e ser até considerado por muitos como normal ou até louvável.

Se a visão que temos dos fenômenos a partir do ponto em que nos colocamos pode ser diferente de outras visões, que reflexões nos suscitam os modismos em administração?

5. Reforçando os modismos

Uma produção intelectual apoiada em referências estrangeiras reforça a aceitação dos modismos importados. Grande parte das questões levantadas no Primeiro Mundo, sobretudo nos Estados Unidos, passa a ser, para muitos, também questões brasileiras, ainda que os contextos possam ser diferentes.

O problema maior não decorre da novidade em si, mas da importação das idéias de um contexto para outro. Como observa Susanne Langer, mencionada por Geertz (1978), a respeito do modismo, certas idéias surgem com tanto ímpeto no panorama intelectual que parecem resolver todos os problemas, até que nossas expectativas são levadas a um maior equilíbrio quanto às suas possibilidades de utilização. Termina, então, a demasiada popularidade, passando os pensadores menos polarizados a se fixarem nos problemas que motivaram efetivamente as idéias.

No Brasil, o fascínio pelas idéias da moda manifesta-se com intensidade em áreas diversas do conhecimento, como ressalta Schwarz (1989), quando se refere ao trânsito da crítica literária brasileira por inúmeras escolas de pensamento em um período de 20 anos.

Na opinião desse autor, tal trânsito atesta um esforço de atualização e desprovincianização em nossa universidade. Mas é fácil observar que só raramente a passagem de uma escola a outra corresponde, como seria de esperar, ao esgotamento de um projeto. No geral, conclui Schwarz (1989), deve-se ao prestígio

americano ou europeu da doutrina seguinte, o que resulta na impressão da mudança sem justificativa interna.

Este apetite pela produção recente dos países avançados é problema antigo, conforme comentário de Machado de Assis, de 1879, reproduzido por Schwarz (1989:30): " o influxo externo é que determina a direção do movimento". Muitas vezes, a conseqüência pode ser o desinteresse pelo trabalho anterior, com descontinuidade da reflexão, e, assim, teses e problemas a muito custo identificados e assumidos não têm o desdobramento que poderiam merecer.

No campo do conhecimento administrativo não poderia ser diferente. Nos jornais deparamo-nos com toda a sorte de chamadas para atualização sobre a metodologia importada da moda. Ela é rapidamente incorporada a currículos escolares, vira tópico de concursos públicos, configura-se na grande novidade, até a chegada da próxima metodologia que venha a dominar o cenário.

No passado foram outras, como ressalta a crítica de Fleury (1991) sobre a reprodução inconsistente dos modismos nas áreas de gestão de pessoal das empresas brasileiras, ou como ilustra a relação mostrada por Serva (1992), com cerca de 17 metodologias que se tornaram moda no ambiente organizacional brasileiro.

Isto não quer dizer que devemos nos furtar de tomar conhecimento do que acontece lá fora, sobretudo nos centros mais desenvolvidos, ou mesmo de importar conhecimento. Seria uma atitude de certo modo obscurantista, dadas nossas carências. Significa que é necessário repensar, analisar criticamente tudo que é importado, o que só pode ser feito a partir do conhecimento da sociedade brasileira, mesmo considerando esta sociedade na era da globalização.

6. Considerando a cultura em tempos de globalização

As assertivas sobre a globalização da economia mundial anunciadas e proclamadas pelos diferentes segmentos da mídia brasileira, seja nos principais jornais diários ou em programas e propragandas de televisão, ou as assertivas registradas nos compêndios acadêmicos, sobretudo nos do Primeiro Mundo, parecem não deixar dúvida quanto ao fenômeno que, assim, já seria uma tendência irreversível, ou mesmo fato consumado, parte do que se costuma chamar de rumos da história.

O que se entende por globalização, entretanto, ainda provoca dúvidas, não somente quanto à extensão do fenômeno, como também quanto às suas conseqüências. Fala-se não apenas na globalização dos mercados, mas também na dos sistemas produtivos e das informações. Toda essa globalização estaria levando a humanidade à formação de algo idealizado como aldeia global.

As relações econômicas passam a ser ditadas pelos mercados, exigindo das sociedades que não fazem parte do Primeiro Mundo um esforço de atualização para se integrarem à nova ordem econômica, impondo às suas economias o desafio de concorrer com economias mais competitivas.

Mas o processo parece não ter reduzido as diferenças culturais do suposto mundo globalizado. Mesmo a redução das diferenças materiais, que poderia constituir uma evidência, não é considerada fundamental quando se analisam diferenças culturais nas sociedades modernas (Santos, 1986). Veja-se, por exemplo, um comentário atribuído a um dirigente japonês, de que atualmente os japoneses são em muitos aspectos iguais aos ocidentais, mas permanecem diferentes em aspectos que efetivamente fazem a diferença.

Em que intensidade haverá ou não uma integração mundial, com redução das diferenças culturais, naturalmente vai depender de muitos fatores. É possível até que isto venha a ser facilitado pela criação dos blocos de países, como o da Comunidade Européia e do Mercosul, e de outros movimentos na direção de maior integração entre sociedades. Mas o que se tem observado em muitos lugares é uma resistência às misturas, com grupos raciais, étnicos e religiosos exigindo o direito de serem diferentes, insistindo em preservar suas identidades culturais. São os turcos na Alemanha, coreanos e filipinos no Japão, africanos na França, sem citar as minorias raciais americanas.

Esta diversidade estaria levando alguns povos a disputas cada vez mais complexas e potencialmente violentas, exigindo dos governos novos instrumentos legais e sociais para arbitrá-las (Toffler, 1990).

Na projeção de Naisbitt e Aburdene (1990) sobre o estilo de vida global para o próximo milênio, ao mesmo tempo em que os estilos de vida se tornam mais parecidos e o inglês se firma como a língua mais falada, há sinais de uma poderosa contratendência, uma reação contra a uniformidade, um desejo de afirmação de singularidade cultural.

Em seu guia gerencial para a globalização, dirigido basicamente para os gerentes americanos, Rhinesmith (1993) reforça esta opinião ao indicar que o mundo caminha para uma heterogeneidade étnica, recomendando a todos que comecem a pensar mais nas diferenças culturais, procurando entender por que pessoas de diferentes origens culturais agem de forma diferente, vindo a sugerir que os gerentes globais têm de desenvolver uma sensibilidade para a diversidade cultural.

Não é outra a posição de Antônio Borges, reitor do Institut Européen d'Administration des Affaires (Insead), ao afirmar, como precondição essencial para as empresas que pretendam atuar em vários países, a aceitação da diversidade cultural e o aprendizado para com ela lidar. Preocupado com o fato de que os executivos brasileiros orientam-se, predominantemente, por fontes americanas, quando do ponto de vista cultural a Europa tem mais afinidade com o Brasil do que os Estados Unidos, Borges assevera que soluções que funcionam em um país podem não funcionar em outro que tenha uma cultura distinta. Lembra que na Europa em poucas horas é possível atravessar três países diferentes e que esta circunstância dá ao europeu uma vantagem na compreensão do que seja diversidade cultural (Assef, 1995b).

Na avaliação de Hobsbawm (1995) sobre o fenômeno globalização *versus* singularidade, no Primeiro Mundo, com o aquecimento da economia global, os velhos remédios social-democráticos mostraram-se ineficientes, porque a globalização privou os Estados dos controles efetivos e os interesses de várias partes do eleitorado social-democrata tradicional passaram a divergir. O resultado foi uma quantidade de fenômenos sociais e políticos regressivos, com o crescimento da xenofobia, de uma "subclasse" cada vez mais separada e segregada, e o surgimento de grupos minoritários, cada um com sua exclusividade.

Para Hobsbawm (1995), no que diz respeito à atuação das grandes empresas multinacionais, o mundo mais conveniente para esses gigantes é aquele habitado por Estados anões ou Estados de nenhuma espécie.

A constatação de diversidades culturais em tempos de globalização pode encontrar outras explicações, inclusive na própria possibilidade de escolhas mais amplas. As televisões internacionais são exemplo desses recursos postos à disposição. A sociedade global de nossos tempos seria, assim, uma conseqüência da interação de vários fatores, sobretudo das comunicações cada vez mais intensificadas, que aumentaram as possibilidades de as sociedades influenciarem e serem influenciadas por outras. Apesar desse fato conhecido, a natureza e as implicações das comunicações de massa no mundo moderno têm recebido pouca atenção da literatura social e política.

Para a sociedade brasileira, esses novos tempos de globalização apresentam particularidades que podem ser bem diferentes das sociedades do Primeiro Mundo. Na avaliação de Kanitz (1994), a indústria brasileira deverá voltar-se para produtos populares, porque em uma economia aberta a população dos cerca de 10% dos brasileiros mais ricos vai preferir importar os produtos mais sofisticados. A indústria brasileira teria dificuldades em competir com as do Primeiro Mundo, entre outras razões, porque lá os mercados de pessoas ricas são bem maiores.

Este contexto, diferente de quando a economia brasileira funcionou sob a inspiração dos modelos desenvolvimentistas fechados, e por esta razão permaneceu mais protegida da competição internacional, solicita métodos administrativos alinhados com necessidades de competir e de buscar caminhos próprios, o que reforça a importância de se conhecer a sociedade para fazer frente a esses desafios. Assim, paradoxalmente, a globalização empurra os administradores para a necessidade de compreensão de nação, regiões e grupos. No Brasil, a prática atual tem-se orientado para o suprimento desta necessidade?

7. Refletindo sobre a administração brasileira

Os resultados da pesquisa (Vergara & Carvalho, 1995) permitem outras reflexões sobre prováveis conseqüências, para a administração brasileira, das práticas dos nossos autores no que diz respeito às suas referências.

No que toca à adequação dos conceitos contidos nas referências estrangeiras à sociedade brasileira, as opiniões e escolhas dos pesquisadores parecem reveladoras da pretensão, por parte de muitos, de que a adequação é possível, desde que feitas modificações, e que são capazes de perceber o que é adequado ou não. Seria a pretensão de adequar sem pesquisar, sem saber o que tem sentido para os públicos brasileiros.

Outra pretensão é a de conhecer o contexto brasileiro, embora as pesquisas em administração voltadas para a sociedade brasileira sejam poucas. É uma pretensão provavelmente reforçada ou legitimada pela pouca utilização de referências brasileiras.

Esses procedimentos parecem indicadores da existência de pouco compromisso com a sociedade brasileira, dado que é possível usar a justificativa da inadequação das propostas estrangeiras quando as coisas não saem bem.

A reprodução do que vem de fora, direta ou indiretamente, é quase inevitável. A base de idéias é importada. Esta tendência já tinha sido percebida e analisada por autores como Fachin (1990) e Serva (1992). Até mesmo a mentalidade de produzir bens e seviços adequados ao Primeiro Mundo, mas de prioridade discutível para o consumidor brasileiro, talvez possa ser computada à reprodução do que é transmitido na maioria dos livros de administração estrangeiros, adequados a seus países (Kanitz, 1994). Uma produção intelectual assim apoiada dificulta a possibilidade de crítica efetiva, que permita adotar, rejeitar, ou mesmo reformular o que for de maior interesse para a sociedade.

Os autores brasileiros pouco conhecem da experiência de outras sociedades, tais como a italiana, a espanhola e a argentina, só para citar algumas, e, assim, ficam com uma visão pouco ampla do processo administrativo, difundido apenas através de umas poucas sociedades. Desta forma, desperdiçam a oportunidade de conhecer e tirar proveito das experiências, das adaptações e dos modos como outras sociedades convivem com problemas administrativos, muitas vezes comuns aos brasileiros.

A base de referências também reforça a concepção de que a experiência americana é um dos ideais brasileiros, embora alguns autores brasileiros consultados possam considerar que isto seja conseqüência do poderio econômico americano. Sendo isto verdadeiro, restaria questionar se não existe uma atitude facilitadora deste domínio, e se o ambiente crítico dos cursos de pós-graduação não poderia capitanear reações mais eloqüentes.

O que acontece no exterior é visto, quase sempre, através de interlocutores estrangeiros, chegando aqui informações filtradas pelas lentes de terceiros. São interpretações de interpretações (Geertz, 1978). Considere-se como exemplo a análise da sociedade japonesa. Na pesquisa realizada na PUC/RJ (Vergara & Carvalho, 1995), as razões consideradas mais importantes para a não-utilização ou pouca utilização de referências japonesas foram o desconhecimento (66,67% dos autores) e a dificuldade de encontrá-las (22,22%). A literatura disponível a esse respeito e utilizada no Brasil é em grande parte produzida por americanos e euro-

peus ou a partir deles. Observe-se, como ilustração, que um dos conhecidos estudiosos da administração japonesa, William Ouchi, é nissei americano. Mas um trabalho produzido por americanos sobre o Japão carrega perspectivas americanas, na medida em que corresponde a uma interpretação a partir da cultura americana. Para ilustrar este fato, Morgan (1986) cita o exemplo de uma especialista americana em Japão que apresenta o desafio japonês pela ótica do ideal americano de ser o número um. No entanto, estudiosos da cultura japonesa indicam que a supremacia individual não é apreciada naquela cultura (Yamamoto, 1995).

A despreocupação permanente com a cultura pode ser considerada uma forma de desvalorizar esta dimensão no estudo da administração, atitude conceitualmente incorreta e inibidora, tanto da compreensão do que vem de fora, quanto da reflexão sobre nossos próprios problemas e perspectivas.

Pretender conhecer a sociedade brasileira apreendendo e cristalizando alguns padrões considerados gerais de comportamento social, rotulados em parte na literatura, é negar que a cultura é variada, contextualizada e dinâmica, e o que faz sentido para certos grupos pode não fazê-lo para outros ou até para os mesmos grupos em épocas diferentes.

Divulgar idéias como se adequadas fossem, sem uma avaliação criteriosa, é sugerir administrar sem conhecimento de parte importante do processo, é propor discurso estranho à sociedade brasileira. Incorporá-la, portanto, é preciso.

8. Incorporando a sociedade brasileira

Analisar e considerar as culturas das diferentes populações que compõem a sociedade brasileira não é tarefa simples. Qualquer cultura é bastante complexa.

A caracterização da sociedade através de valores padronizados, escolhidos em comparação com os de outras sociedades, tendência observada, por exemplo, no trabalho de Hofstede (1980), pode ser útil como referência geral, mas carrega limitações, por se tratar de interpretações a partir das definições de uma determinada cultura.

A despeito dos padrões de sentido e de contextos comuns que contribuem para a unidade da sociedade brasileira, a diversidade cultural pode ser observada. Achar que o brasileiro é culturalmente igual é simplificar. Uma cultura difundida no Sudeste pode apresentar diferenças significativas em relação à de outras regiões brasileiras, ou mesmo em relação às das mais diversas comunidades do próprio Sudeste. O Brasil pode ser muito diversificado.

Do ponto de vista do estudo da administração, o que parece ser mais importante na consideração da sociedade brasileira é o que tem sentido para a sociedade atual e tem relação com a administração. Fenômenos como a violência e a inflação são parte da realidade brasileira e não podem ficar de fora, assim como a corrupção, para citar alguns.

Vale lembrar, porém, que se a análise histórica é, certamente, importante para a compreensão da cultura, a busca do que seja brasileiro por meio de certas visões nacionalistas parece não ser um bom caminho. Buscar o nacional refutando o estrangeiro pode levar a armadilhas diversas. Lima Barreto nos dá um bom exemplo com seu personagem Policarpo Quaresma, que, no afã de um nacionalismo exacerbado, acaba derrotado.

Os caminhos para a compreensão da sociedade exigem pesquisas e podem ser variados. DaMatta (1990), por exemplo, na sua interpretação do Brasil, propõe uma visão mais ampla, fora da linearidade histórica, procurando ver nossa totalidade como um drama, e, por isso, faz uma análise de um dos nossos maiores ritos, que é o carnaval, justificando que o ritual possibilita a tomada de consciência de certas cristalizações sociais mais profundas, que a sociedade deseja pontuar como parte de seus ideais eternos.

A despeito das diversidades brasileiras, existe um estilo, um modo de ser, um jeito de existir que, não obstante estar fundado em coisas universais, é exclusivamente brasileiro, mesmo porque, como salienta DaMatta (1984):

"Tanto os homens como as sociedades se definem por seus estilos, seus modos de fazer as coisas. Se a condição humana determina que todos os homens devem comer, dormir, trabalhar, reproduzir-se e rezar, essa determinação não chega ao ponto de especificar também que comida ingerir, de que modo produzir, com que mulher (ou homem) acasalar-se e para que deuses ou espíritos rezar."

9. Concluindo

Este artigo teve suas motivações em pesquisa realizada na PUC/RJ (Vergara & Carvalho, 1995) sobre as referências utilizadas pelos autores brasileiros em organização. Os resultados da pesquisa revelam que cerca de 80% das referências bibliográficas são estrangeiras, sobretudo americanas. Diante desta constatação, levantamos a seguinte questão: quais as possíveis conseqüências, para a análise organizacional brasileira, desta utilização?

Conseqüência maior desta situação de não haver referências nacionais adequadas aos pesquisadores, da pouca pesquisa e da repetição do que vem de fora, é o não-desenvolvimento de uma análise organizacional própria, brasileira. Não se pode dizer que a sociedade esteja considerada na análise organizacional.

As metodologias administrativas devem fazer sentido para os indivíduos componentes da sociedade; do contrário, correm o risco de serem interpretadas de forma indesejada. Muitos dos nossos autores parecem não se dar conta dessa importância de fazer sentido, sobretudo quando é feita a transferência entre diferentes contextos culturais, como no caso da transposição de um país para outro.

Faz-se necessário, portanto, conhecer e incorporar a sociedade brasileira à análise organizacional, e isto só pode ser feito através de pesquisas que considerem os condicionamentos locais, que incluem a cultura.

É relevante estudar a cultura, considerando características gerais, traços que se têm reproduzido e são resultantes do processo histórico-social; mas considerando, também, traços característicos da sociedade moderna, urbana, rural e regional. Sobretudo, considerando que o estudo da cultura é interpretativo e não meramente descritivo, como muitos julgam, com valores rotulados, principalmente nos textos de administração. Ou seja, é necessário analisar a cultura, por exemplo, como formas simbólicas contextualizadas com sentidos diferentes para os diversos sujeitos que compõem o cenário social. Essa consideração exige pesquisa e interpretação. Não é meramente um ajuste fino, como se pretende muitas vezes interpretar.

Não é intenção dessas reflexões sugerir uma visão nacionalista da administração, muito menos louvar ou realimentar características nacionais, mas sim reforçar que as particularidades da sociedade brasileira não podem ser ignoradas enquanto existirem.

Mesmo considerando o fenômeno da globalização, diferentes projeções feitas para o futuro não reduzem a importância da dimensão cultural no suposto mundo globalizado. Pelo contrário, têm fortalecido a necessidade de se diferenciar as sociedades. Além do que, provavelmente, durante algum tempo elas não serão igualmente globalizadas, vindo a sê-lo completamente em alguns aspectos e em outros não, sobretudo aquelas sociedades excluídas do grupo das desenvolvidas.

A informação constitui um dos itens mais globalizados do processo atual, mas, paradoxalmente, os autores brasileiros pouco conhecem da experiência de muitas sociedades, mesmo daquelas mais assemelhadas com a sua, ou, quando a conhecem, é através de informações de terceiros, numa espécie de filtros culturais que inibem avaliação própria, reforçando a concepção da experiência americana como ideal. Não queremos com isto dizer que deva haver restrições à experiência dessa ou de outra sociedade. Pelo contrário. A sociedade americana, por seu desenvolvimento em muitos campos do conhecimento, certamente muito tem a nos oferecer, assim como outras. Isto não deve ser desperdiçado. Entretanto, é preciso sempre que faça sentido à sociedade brasileira.

Outras sociedades, mesmo as que tradicionalmente não desenvolvem relevantes estudos no campo da administração, devem receber atenção, pois delas podem vir contribuições para os diferentes campos de conhecimento que interessam à análise organizacional.

O quadro da análise organizacional no Brasil pode ser mudado e muito está ao alcance dos que dela participam. Um olhar para a sociedade brasileira, uma preocupação em valorizá-la e conhecê-la, certamente é o ponto de partida. Os temas brasileiros são importantes e devem ser levados em consideração.

Na medida em que o estudo da administração consiga incorporar às suas propostas a cultura brasileira, estará contribuindo para a procura de uma sociedade que se conheça melhor e, através desse conhecimento, desperte potencialidades e

a autenticidade que lhe permita encontrar maneiras mais efetivas de se organizar e vencer seus desafios.

O estudo das empresas brasileiras deve receber mais ênfase, pois pouco adianta valorizar e tomar como padrão os problemas das grandes empresas estrangeiras quando elas são diferentes das brasileiras e operam dentro de outras realidades. Igualmente, cabe valorizar, divulgar e dar continuidade aos bons trabalhos de pesquisa desenvolvidos no Brasil, para que possam ter prestígio nos mundos acadêmico e empresarial, bem como promover maior integração entre os centros brasileiros de pesquisa em administração, já que os recursos não são abundantes e a crítica contribui para o aperfeiçoamento.

Sobretudo, é relevante considerar que o Brasil é uma sociedade particular, com problemas que desafiam a criatividade dos que podem contribuir para superá-los e que espelham uma realidade, um jeito de ser que, antes de tudo, é brasileiro.

Referências bibliográficas

Assef, Andréa. Cuidado, o tigre está impaciente. *Exame*, São Paulo, Abril, 26 abr. 1995a. p. 64-5.

———. Na Europa é que está o canal. *Exame*, São Paulo, Abril, 10 out. 1995b. p. 69-72.

Bethlem, Agrícola S. *Gerência à brasileira*. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

Boyacigiller, Nakiye A. & ADLER, Nancy J. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, *16* (2):262-89, 1991.

Chanlat, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: ———. (org.) *O indivíduo na organização — dimensões esquecidas*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1993.

———. Francophone organizational analysis (1950-1990): an overview. *Organization Studies*, Cambridge, UK, *15*(1), 1994.

DaMatta, Roberto A. *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro, Rocco, 1984.

———. *Carnavais, malandros e heróis — para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5. ed. Rio de Janeiro, Guanabara, 1990.

D'Iribarne, Philippe. *La logique de l'honneur — gestion des enterprises et traditions nationales*. Paris, Seuil, 1989.

Drucker, Peter. *As novas realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão de mundo*. São Paulo, Pioneira, 1989.

Fachin, Roberto C. Transferência de tecnologia administrativa, o ensino de graduação em administração e o papel da pós-graduação. *Revista de Administração*, São Paulo, USP, *25*(4):22-8, 1990.

Fleury, Maria Tereza L. Cultura organizacional e estratégia de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, São Paulo, USP, *26* (2):3-11, 1991.

Geertz, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

Hobsbawm, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

Hofstede, Geert. *Culture consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage, 1980.

Kanitz, Stephen. *O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1994-2005*. São Paulo, Makron Books, 1994.

McMillan, Charles J. *The Japanese industrial system*. New York, de Gruyter, 1985.

Mente, Boyle L. de. *A arma secreta do Japão: o fator kata*. Rio de Janeiro, Record, 1992.

Morgan, Gareth. *Images of organization*. London, Sage, 1986.

Motta, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 4 ed. Rio de Janeiro, Record, 1994.

Naisbitt, John & Aburdene, Patrícia. *Megatrends 2000*. São Paulo, Amana-Key, 1990.

Ramos, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, FGV, 1983.

Rhinesmith, Stephen H. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro, Berkeley Brasil, 1993.

Santos, José Luís. *O que é cultura?* São Paulo, Nova Cultura, Brasiliense, 1986.

Santos, Wanderley G. *Razões da desordem*. Rio de Janeiro, Rocco, 1993.

Schwarz, Roberto. *Que horas são? Ensaios*. São Paulo, Companhia das Letras, 1989.

Serva, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 24(2):10-21, 1990.

———. A importação de metodologias administrativas no Brasil — uma análise semiológica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *26*(4):128-44, 1992.

Sorman, Guy. A ordem e o caos. In:. *Os verdadeiros pensadores de nosso tempo*. Rio de Janeiro, Imagens, 1989.

Thompson, John B. *Ideology and modern culture*. Stanford, Stanford University Press, 1990.

Toffler, Alvin. *Powershift — as mudanças do poder*. Rio de Janeiro, Record, 1990.

Vergara, Sylvia Constant & Carvalho Jr., Dourival S. Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, Anpad, *1*(6):169-88, 1995.

Yamamoto, Ysao. *Cross-border mergers and acquisitions no Japão: características e vivências do povo japonês que facilitaram sua aplicação*. Rio de Janeiro, PUC/RJ, 1995. (Dissertação de Mestrado.)