

# *Transferência de tecnologia administrativa, o ensino de graduação em administração e o papel da pós-graduação*

**Roberto Costa Fachin**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

---

## *Resumo*

Neste trabalho discute-se a velha questão da aplicabilidade do conhecimento administrativo gerado em culturas distintas das características de contexto e culturais da realidade latino-americana. Introduce-se reflexões de Moisés Naím, autor venezuelano, sobre as características **modernas** das técnicas gerenciais e a sua aplicabilidade em sociedades com graus distintos de modernidade. Sumariza-se e problematiza-se o ensino de administração, a partir de pesquisa de Geert Hofstede sobre as relações entre as culturas e o desenvolvimento gerencial. Conclui-se, apresentando questões que visam discutir o papel da comunidade de pós-graduação em administração, no sentido de reflexão sistemática sobre o ensino de graduação em administração e na exploração de questões relacionadas com as abordagens importadas e suas inadequações à nossa realidade.

### **Palavras-chave:**

- ensino de graduação em administração
- papel da pós-graduação
- transferência de tecnologia administrativa
- diferenças culturais
- realidade latino-americana

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho será discutida a atualização do ensino de administração à realidade brasileira (ou latino-americana) e feito o esboço de uma agenda de preocupações para torná-lo mais coerente com o ambiente no qual é ensinado. Parte-se do pressuposto teórico de que é indispensável uma adaptação do ensinamento gerado em outro contexto e não uma simples adoção. Tratando-se de tema que preocupa a comunidade de administração no Brasil, pois, freqüentemente, discute-se a (**má!**) qualidade do ensino ministrado na grande maioria das escolas e levanta-se a responsabilidade dos cursos de pós-graduação nessa melhoria, pretendo com este estudo: colaborar e enriquecer esse debate, embora seja tema em foco de atenção desde a década de 60; sugerir possíveis alternativas, embasadas em contribuições mais recentes, permitindo, assim, visualizar caminhos para um reposicionamento do que se ensina.

Na década de 60 já se discutia, em face da ação da cooperação técnica americana no exterior, a **aplicabilidade** do *know-how administrativo ocidental*<sup>(1)</sup>. Recentemente, professor de uma das instituições então centrais no programa de cooperação técnica Brasil-Estados Unidos — a Michigan State University — afirmou, em seu relatório, a necessidade de adaptação do corpo de conhecimentos administrativos gerado nos Estados Unidos: "Sem adotar uma visão **nacionalista**, pouco refinada, da ciência, pode-se argumentar que a administração brasileira é *sui-generis*. Não vi quem assim o dissesse diretamente, mas um grande número de pessoas reclamou da necessidade de uma **adaptação significativa e profunda**, à realidade brasileira, do corpo de conhecimentos recebidos dos Estados Unidos."<sup>(2)</sup>

O problema continua vivo e demandando aprofundamentos. A principal vertente fala, hoje, de **culturas organizacionais**<sup>(3)</sup> e o velho tema da transferibilidade da tecnologia administrativa **ocidental**, dos países do Norte aos do Sul, continua sendo tema de seminários internacionais<sup>(4)</sup>.

Nesta reflexão sobre as tentativas de aplicação da tecnologia administrativa em outros países que não os Estados Unidos e da necessidade de propostas inovadoras, buscar-se-á acrescentar maiores luzes sobre o próprio ensino de administração e sobre algumas propostas de renovação, nas quais a pós-graduação possa ter papel significativo.

### A REALIDADE LATINO-AMERICANA, O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E SEUS PRESSUPOSTOS

Uma das primeiras questões levantadas, quando se discute o ensino de administração no Brasil, refere-se à adequação do conhecimento à realidade local. A objeção mais freqüente refere-se aos pressupostos culturais presentes nos ensinamentos importados dos Estados Unidos, os quais são transmitidos, quase acriticamente, em outras realidades, sem a contrapartida de descrições mais precisas e completas sobre os diferentes ambientes econômicos, culturais e organizacionais em que se vive. Uma das possíveis contribuições da pós-graduação refere-se a um maior esforço de descrição das

nossas realidades. Conforme afirma Trigueiro<sup>(5)</sup>, o ensinamento das ciências sócio-psicológicas no currículo de administração deveria ser adaptado às condições do país, pois se não o for, isto é, se impusermos modelos inspirados em contextos distintos do nosso, o efeito oposto ao que se deseja poderá ocorrer; somente a pesquisa como método criativo e a constituição de um acervo bibliográfico próprio poderão evitar as distorções que programas de assistência técnica e de conhecimento estrangeiro importado, especialmente americano, são capazes de provocar em nosso país.

A tese não é, naturalmente, nova. Já em 1963, Frank Sherwood, um dos professores americanos que veio, dentro do programa de cooperação técnica, ajudar a implantar a tecnologia administrativa no Brasil, escreve, ao retornar, um artigo<sup>(6)</sup> no qual acentua o condicionamento cultural da literatura norte-americana sobre organização, admitindo que muito do considerado como tranqüilamente verdadeiro nos Estados Unidos, não é válido no Brasil, como não o é para outros países em desenvolvimento.

Guerreiro Ramos<sup>(7)</sup>, ao buscar uma sociologia especial da administração, antes de sua transferência para os Estados Unidos, onde ensinou e pesquisou nos últimos anos de sua vida, além de referir-se ao texto de Sherwood, escreve, elucidativamente: "O que desejamos frisar é que a utilização desse núcleo teórico, para fins práticos, é limitada e condicionada por fatores sociais e históricos. E o administrador, mais do que outro profissional qualquer, deve ter plena consciência disto."

É dentro dessa linha de pensamento que se encontra o trabalho de Moisés Naím<sup>(8)</sup>, buscando explicitar os **pressupostos** nos quais se baseiam as **técnicas gerenciais** importadas, contrastando-as com as realidades dos países latino-americanos (mesmo considerando que esta realidade seja extremamente heterogênea). Para Naím, as características **modernas** inerentes às técnicas gerenciais, condicionam a utilidade dessas técnicas ao grau de modernidade das organizações às quais são aplicadas. Essas características não estão presentes, de modo uniforme, nas realidades dos países latino-americanos.

Para Naím, um dos pressupostos presentes, quando se busca examinar a aplicabilidade das técnicas e da teoria importadas, refere-se às **características do ambiente econômico**. Enquanto a teoria clássica americana supõe a participação de **muitos atores** (muitos fornecedores, muitos bancos, muitos competidores, muitos gerentes, muitos distribuidores, muitos acionistas, muitos mercados, muitos países), a realidade dos países latino-americanos envolve um **pequeno número de atores** (poucos bancos, poucos fornecedores, poucos competidores, poucos distribuidores, mercados restritos, geralmente nacionais, enfim um mundo restrito, doméstico).

Outro pressuposto envolve a **presença do Estado** e das conjeturas sobre o **mercado**. Enquanto a fonte principal de ameaças e oportunidades para a empresa concentra-se, na teoria clássica, no **mercado** e, portanto, o planejamento do crescimento tem que ser baseado em suas tendências; nas mudanças econômicas, para os países latino-americanos (e, por extensão, os países menos desenvolvidos), a principal

fonte de risco vem do **Governo**, ou seja, o **risco político** originado nas decisões governamentais que afetam o desempenho presente ou futuro da empresa. Assim, o planejamento e os comprometimentos de longo prazo ficam dificultados, em face da natureza do processo de decisão governamental.

Muitos outros pressupostos dificultam a aplicação da teoria clássica. Os **participantes** em geral, em nossos países, **não têm as características de classe média**, os **mercados financeiros** são restritos e rígidos por mecanismos imperfeitos, a tecnologia disponível tem pouco a ver com as características culturais e com as condições existentes, sendo, em consequência, uma tecnologia **importada** e não adaptada.

No que tange à natureza das organizações e ao seu funcionamento, Naïm acentua contradições similares. Assim, na América Latina as empresas tendem a ser **pequenas**; a ser, **ainda**, dirigidas por aqueles que as **criaram**, sendo, portanto, relativamente recentes; a ser profundamente marcadas pela estrutura **familiar** (preenchendo os cargos gerenciais); ao contrário da realidade na qual a teoria se baseia, que supõe uma propriedade atomizada e o controle gerencial mantido por empregados assalariados dissociados da propriedade da empresa. Ainda, o sucesso de uma empresa, na América Latina, depende da qualidade das **relações** mantidas pelos seus dirigentes com os dirigentes **governamentais**, bem como da capacidade de apreender as oportunidades oferecidas pelo setor público. Por outro lado, as firmas americanas, nas quais a teoria se baseia, apresentam tendência a serem **maiores** e terem uma **administração** mais **profissional**, com parâmetros de sucesso sancionados pelo **mercado**.

A reflexão de Moisés Naïm desvenda alguns aspectos que merecem pesquisa e incorporação de novas temáticas em nossos currículos. Geert Hofstede, escrevendo no Hemisfério Norte, aponta, também, o desafio das **culturas** no desenvolvimento gerencial.

Em termos mais ambiciosos, Hofstede<sup>(9)</sup> diz que uma técnica ou uma filosofia gerencial adequada numa cultura, não o é, necessariamente, em outra, havendo diferenças culturais que afetam tais técnicas e filosofias administrativas em países distintos. Tais conclusões derivam da convicção de que a administração (*management*) é uma atividade sócio-técnica, na qual o problema relativo à transferibilidade das habilidades gerenciais reside no lado humano. Ou seja, que "é impossível coordenar as ações das pessoas sem uma compreensão profunda de seus valores, suas crenças e expressões"<sup>(10)</sup>.

Hofstede realizou uma pesquisa em 50 países, classificando-os ao longo de quatro dimensões:

- individualismo *versus* coletivismo;
- distância em relação ao poder (grande ou pequena);
- evitação da incerteza (grau forte ou fraco);
- masculinidade *versus* feminilidade.

**Individualismo versus coletivismo** é a dimensão na qual **individualismo** significa preferência por um tecido social frouxamente preparado, onde o indivíduo está ligado apenas a sua família nuclear, enquanto o seu oposto, **coletivismo**, significa um tecido social estreitamente integrado, no qual os indivíduos podem esperar que

seus parentes, o **clã** ou outro grupo os protejam, em troca de uma lealdade inquestionável. O Brasil aparece, no estudo, como tendo escore baixo em **individualismo**.

**Distância em relação ao poder** exprime o grau de aceitação entre os membros de uma sociedade em que o poder, nas instituições e nas organizações, esteja distribuído desigualmente. Em sociedades com **grande** distância em relação ao poder as pessoas aceitam uma ordem hierárquica na qual cada pessoa tem seu lugar, não necessitando explicitação. Em sociedades com **pequena** distância em relação ao poder luta-se por equalização do poder e pretende-se explicações para justificar desigualdades. O Brasil foi localizado como tendo uma grande distância em relação ao poder.

**Evitação de incerteza** é o grau em que membros de uma sociedade sentem-se desconfortáveis com a incerteza e a ambigüidade. Sociedades com **forte** grau de evitação de incerteza apresentam códigos de conduta e crenças rígidos e são intolerantes para com outras pessoas e idéias que deles se desviem. Sociedades com **fraco** escore nesta dimensão mantêm uma atmosfera mais livre, na qual a prática conta mais do que os princípios e onde os desvios são tolerados mais facilmente. O Brasil foi localizado como tendo um forte grau de evitação de incerteza.

Uma sociedade **masculina** implica em preferência por realização, heroísmo, afirmação e sucesso material. Uma sociedade **feminina**, ao contrário, implica preferência por relacionamentos humanos, modéstia, cuidado pelos fracos, valorizando a qualidade de vida. O Brasil é visto como uma sociedade **feminina**.

As consequências dessa classificação do Brasil nas quatro dimensões são as seguintes<sup>(11)</sup>.

O escore **baixo** na dimensão individualismo (conseqüentemente, **alto** em coletivismo) significa<sup>(12)</sup>:

- questionamento da **validade das teorias econômicas baseadas no interesse próprio**, ou seja, o capitalismo de livre mercado, em países culturalmente coletivistas, atrai pouco as pessoas em comparação com o capitalismo (ou socialismo) de Estado. Embora sejam escolhas políticas, são, na substância, escolhas culturais;
- questionamento da **validade de teorias psicológicas baseadas na auto-realização (a hierarquia de necessidades de Maslow)**: ou seja, necessidades de **pertencimento**, anterior na hierarquia de Maslow (que envolve necessidades fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima, de auto-realização, nesta ordem), talvez devam estar no topo da pirâmide motivacional, trocando de lugar com necessidades do ego como **auto-realização** e **estima**. Da mesma forma, sendo o Brasil uma sociedade com forte conteúdo de evitação de incerteza, as necessidades de segurança também devem estar localizadas bem mais alto na hierarquia, em relação às do ego;
- diferenças na **natureza da relação empregador-empregado**: isto é, componente moral da relação deve ser encarado, modificando uma relação que poderia ser predominantemente de negócios. As obrigações **paternalísticas** podem então ser explicadas: da parte do empregador, proteção ao empregado, quase sem consideração para com o desempenho do mesmo e, de parte do empregado, leal-

dade para com o empregador. Hofstede menciona, também, que em culturas coletivistas há uma certa exploração do trabalho por certos empregadores não respeitando obrigações tradicionais, simplesmente porque os empregados são considerados como membros estranhos ao seu grupo e, portanto, passíveis de deslealdade para com o patrão;

- que a **prioridade nos negócios** deve ser dada **não à tarefa**, mas ao **relacionamento pessoal** (ou seja, um comportamento **particularista**);
- que o **papel da família na situação de trabalho**, ou seja, o **emprego de parentes na empresa** não é uma medida que se deve repudiar, como numa sociedade individualista;
- que a **manutenção da harmonia nas relações de trabalho** é, geralmente, preferível à confrontação, porque esta pode resultar em desarmonia.

O **escore grande** na dimensão de **distância em relação ao poder** reflete-se, segundo Hofstede<sup>(13)</sup>, na:

- **aceitabilidade da gerência paternalista** ("espera-se que um bom chefe se comporte como um bom pai — ou mãe — para com os subordinados") e na ausência de necessidade de consulta aos subordinados, como seria normal numa **democracia política**;
- **inviabilidade de certos pacotes de treinamento em liderança, como a administração por objetivos (APO)**, pois em sociedades com grande distância em relação ao poder um padrão de negociação genuína é difícil de alcançar;
- **inviabilidade de sistemas de avaliação** baseados em entrevistas uma vez por ano e em treinamento que acentue a comunicação aberta e nos dois sentidos, pois no tipo de sociedade com grande distância de poder há forte preocupação com a harmonia e **salvar a cara**. A comunicação em dois sentidos tem pouca chance de ocorrer.

O **escore forte** na dimensão de **evitação de incerteza**<sup>(14)</sup> significa:

- **necessidade emocional de regras formais e informais** para guiar o comportamento ("mesmo que as pessoas adotem um comportamento de quebrar regras, ainda assim sentem ser correto que as regras existam");
- preferência pela **formalização** de estruturas, **padronização** de procedimentos e **ritualização** do comportamento;
- tendência para que o **modelo implícito das organizações** seja o **piramidal**, ou seja, organizações centralizadas e formalizadas;
- que os **tipos de planejamento utilizados sejam, preferencialmente, os de curto e médio prazos**, diferentemente de culturas com menor escore nesta dimensão. Conseqüentemente, o planejamento estratégico — significando repensar os objetivos fundamentais e as atividades de uma organização — é menos adotado, porque pressupõe tolerância com a ambigüidade e um distanciamento das certezas do passado;
- distinções quanto ao **significado do tempo**: em países com escore forte na dimensão de evitar a incerteza, a vida tende a ser apressada e as pessoas acham mais difícil re-

laxar e não fazer algo (uma visão grosseira do *time is money*), enquanto nos países onde o escore é mais fraco (Canadá, por exemplo), o tempo é apenas um quadro de referência e não algo a ser dominado, sendo a vida, conseqüentemente, menos apressada<sup>(15)</sup>;

- que é **mais aceitável a expressão de emoções** em lugar de escondê-las, pois a fuga à incerteza, num quadro de vida essencialmente incerto, provoca tensões para as quais se julga necessário haver formas de alívio;
- que há pouca **tolerância por idéias e comportamentos desviantes** porque "diferenças de opinião em assuntos políticos, científicos ou de negócios, em países com escore forte em evitação de incerteza, estão sempre associadas com antipatias pessoais, porque se você discorda de uma pessoa, você não pode ser amigo dela".

Em relação à dimensão **masculinidade/feminilidade**<sup>(16)</sup>, a classificação do Brasil como **feminino** tem o seguinte significado:

- a **solidariedade** (como oposta à **competitividade**) é melhor visualizada; acredita-se que os fortes devem ajudar os fracos e a justiça social é um valor importante;
- acredita-se que a **recompensa deve corresponder à necessidade** — e não propriamente ao desempenho;
- o **motivo de pertencimento** (isto é, relacionamento humano) é mais importante que o motivo de realização (isto é, desempenho);
- o **herói do povo não é, propriamente, o realizador bem-sucedido**, pois a simpatia acompanha o sofredor, o *underdog* (e não os fortes);
- o **estilo gerencial** aceito na cultura não é o do tipo "herói agressivo com qualidades super-humanas".

## O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E AS DIFERENÇAS DE CULTURA: A CONTRIBUIÇÃO DE HOFSTEDE

Em razão das diferenças apontadas, Hofstede julga que a formação pós-graduada de pessoal, em países desenvolvidos, apresenta divergências de natureza cultural evidentes. Os resultados, no entanto, não são muito diferentes de quando os administradores são treinados no seu próprio país. Embora treinados no mesmo contexto cultural, ainda assim a matéria ensinada é de relevância limitada, porque os professores, muitas vezes treinados no exterior, pouco se afastam da teoria aprendida quando de seus estudos e não conseguem se libertar, mesmo como indivíduos, do **etnocentrismo** das teorias aprendidas. Hofstede diz que "o etnocentrismo das teorias administrativas ensinadas nos Estados Unidos e na Europa nunca é explícito, mas vem escondido atrás de um palavrório científico" e possui alto *status*, tornando-se muito difícil a um pesquisador do terceiro mundo sugerir que o mesmo é inaplicável e irrelevante para outras situações, em razão do caráter de **arte** da administração e do significado simbólico, quase religioso, que as abordagens científicas possuem para os iniciados. Significativamente, Hofstede cita: "Mesmo os professores de administração são nacionais de uma determinada cultura; aqueles que provém de países

menos desenvolvidos tenderão para o coletivismo, implicando em lealdade ao seu grupo de referência na universidade americana ou européia e em correspondência a uma maior distância em relação ao poder, o que quer dizer dependência intelectual em relação ao professor brilhante dos Estados Unidos ou da Europa".<sup>(17)</sup>

As sugestões de Hofstede vão no sentido de que os gerentes e os professores de administração dos países menos desenvolvidos sejam aqueles a tomar a seu cargo a tarefa de desenvolver modelos gerenciais locais, através dos seguintes passos:

- análise crítica de sucessos e fracassos da experiência passada de transferência de tecnologia administrativa<sup>(18)</sup>;
- análise da cultura local e da forma pela qual as atividades são, tradicionalmente, gerenciadas nessa sociedade;
- se ocorrer a transferência de tecnologia administrativa moderna de forma equivocada, por motivos culturais, buscar alternativas que mostrem um melhor ajuste entre as tradições culturais locais e os requisitos da tecnologia moderna;
- experimentar várias alternativas e documentar seus sucessos e seus fracassos.

Um dos exemplos trazidos por Hofstede refere-se à transferência de tecnologia da gerência de qualidade para o Japão. Lembra que os japoneses importaram o *know-how* técnico de controle estatístico de qualidade dos EUA e foram capazes de incorporar os seus traços culturais de adesão estrita às regras e à meticulosidade (características de sua cultura, com forte grau de evitação de incerteza), levando as normas de controle de qualidade a nível bem mais desenvolvido que nos EUA ou na Europa. Ao mesmo tempo, um nível intermediário em termos de distância em relação ao poder e um coletivismo moderado propiciaram condições para a criação dos círculos de controle de qualidade, nos quais empregados discutem com seu chefe e com seus colegas seus desempenhos, em termos de qualidade e de como podem melhorá-la. Conclui: "A cultura japonesa tornou possível um comprometimento com a qualidade através das fileiras hierárquicas como não existira em algum outro país antes dele."<sup>(19)</sup>

Outro exemplo refere-se à China, ao que chama de modelo de aprendizado e não modelo administrativo. Citando Gordon Redding, professor de administração em Hong-Kong, afirma que o valor confuciano de **comportamento modesto** deve ser lembrado na ocorrência de discussões em grandes grupos, as quais considera inviáveis por fazerem o estudante oriental infringir esse comportamento ético — **do apagamento** — ao manifestar-se. Haverá inibição quanto à sua participação, por pensar que seus colegas poderiam julgá-lo tentando se sobressair aos demais. Assim, a discussão só é eficaz em pequenos grupos, de até 15 pessoas.

## A TRANSFERIBILIDADE DO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO E O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

**Em que as abordagens importadas são inadequadas à nossa realidade?**

O acima resenhado retrata alguns dos pensamentos, hoje críticos, sobre a transferibilidade do conhecimento ad-

ministrativo, refletindo, conseqüentemente, sobre o nosso ensino de administração e o papel da nossa pós-graduação. As posições apresentadas poderiam ser assim resumidas:

- O ensino de administração que ministramos é **importante**, baseia-se em pressupostos sobre o ambiente de negócios, as empresas e os participantes do processo que não se coadunam com as nossas realidades (pelo menos, em grande parte das regiões onde é ensinado, considerando a heterogeneidade das realidades em nosso país).
- É preciso ter consciência que nossas realidades são heterogêneas e aspectos da teoria, aplicáveis em determinados ambientes, não o são em outros. Se, como se viu, os pressupostos sobre o ambiente de negócios, os participantes e as empresas, em termos de porte e universalidade, são fundados em sociedades **modernas** e a nossa realidade é de sociedades e empresas **modernas** convivendo com sociedades e empresas **tradicionais**, de porte reduzido e de características domésticas, é necessário conhecermos melhor a nossa realidade. As nossas pequenas e médias empresas, tão **prestigiadas** nos esforços de pesquisa, na história dos programas de pós-graduação já teriam sido pesquisadas o suficiente? Não seria, ainda, imprescindível um esforço **sistemático** de pesquisa descritiva original, tendo como foco a empresa nacional, as pequenas e médias empresas, com vistas a uma teorização genuína em nosso contexto?<sup>(20)</sup>
- Um conjunto das questões de pesquisa apontadas por conferencistas e em documentos nacionais poderia ser: as **estratégias de crescimento** nas empresas latino-americanas, **comportamento da empresa num sistema de controle de preços, eficiência dos mercados de capital, práticas de incentivos gerenciais, decisões de investimento, atitudes para com o risco, padrões de processo decisório e práticas mercadológicas**.
- A contribuição de outras disciplinas, particularmente de estudos antropológicos, ao avanço dos estudos administrativos precisa ser buscada com maior intensidade.

As conclusões supra e o relato precedente abordam alguns aspectos que precisam ser enfrentados para uma possível discussão do currículo por nós utilizado.

### Quais questões devem ser levadas em conta?

- As questões que nos parecem cruciais são as seguintes:
- A questão da vinculação do ensino de administração à formação de uma mentalidade voltada à construção de uma sociedade capitalista, em uma sociedade de tendência coletivista e não individualista. Haveria formas de reconstrução do ensinamento numa perspectiva coletivista?
  - Diferenças na formação deveriam considerar as regiões onde estão situados os cursos: o ensino ministrado em São Paulo, uma sociedade **moderna**, deveria ser, necessariamente, distinto daquele em sociedades mais **atrasadas**. Conseqüentemente, conteúdos e material utilizados deveriam ser revistos e não unificados para todo o país.
  - As disciplinas na área de Economia deveriam considerar

outras ênfases que não as implícitas nos modelos de mecanismos perfeitos; a ênfase ao estudo dos oligopólios, portanto, seria mais significativa na realidade brasileira.

- O papel do Estado, neste contexto, deveria ser melhor examinado, assim como todo o sistema cartorial do Estado brasileiro, com suas diferentes **reservas de mercado** ou **concessões**, deveria ser melhor estudado em aspectos que talvez sejam apenas aprendidos no dia-a-dia do trabalho, sem referência no ensino de graduação. O estudo do Estado como fator de **risco** do empresário precisa, também, ser melhor visto, pois o seu estudo como fator significativo do **ambiente** empresarial não é, normalmente, previsto nos livros utilizados, traduzidos do americano.
- O estudo das características das empresas brasileiras, pequenas e médias, familiares, deveria ser integrado à estrutura curricular, de modo a não se dissociar da nossa realidade.

Outros aspectos, abordados no dia-a-dia das nossas funções, precisam ser revistos:

- A questão do currículo de graduação em Administração formar um **empregado**, na linha da formação do administrador profissional indispensável à sociedade americana, precisaria ser revista? Em que ambientes? Dever-se-ia procurar um foco em direção ao **empreendedor**, um gerador de oportunidades e de emprego, como é alegado freqüentemente? É possível formar como **empreendedor** um aluno de administração? Sabe ele **fazer** alguma coisa? Ou, seria mais viável tentar preparar alunos de outras carreiras (engenharias, biologia, farmácia etc.) para a tarefa empreendedora? Ou, uma mudança no currículo, com introdução de análise de indústrias e de oportunidades de negócios, ajudaria a caracterizar um empreendedor a partir de um aluno de administração? A dimensão **risco** deveria ser encarada numa perspectiva comportamental?
- Mudanças no currículo de graduação em administração deveriam considerar as características do nosso aluno e da nossa cultura; a caracterização **aluno de Administração não quer ler** reflete, adequadamente, o nosso alunado?
- Métodos de ensino deveriam ser revistos. Ênfase à independência do aluno (necessária para integrá-lo numa perspectiva empreendedora) poderia ser estimulada por novos métodos? Método do projeto, por exemplo? E o método do caso? É ou não útil e necessário? Por que, ainda, a pouca utilização e o pouco desenvolvimento? Que medidas tomar?

### Por uma melhor gerência e eficácia do ensino de Administração no Brasil: o papel possível da pós-graduação

Tais questionamentos ajudam a definir uma linha de reformulações curriculares, de curto e médio prazos, e que podem ser objeto de reflexão dos diferentes cursos de pós-graduação. Entendo que a pós-graduação já está madura, o suficiente, para engajar-se em modificações concretas do curso de graduação.

### CONCLUSÕES

As reflexões aqui apresentadas são, obviamente, mais amplas que as propostas, mas espero possam servir de roteiro

para uma análise mais concreta da experiência de introdução da tecnologia administrativa **ocidental** em nossa realidade de país culturalmente distinto.

### NOTAS

- (1) Robert Dahl. The science of public administration: three problems. *Public Administration Review*, v.7, n.1, p.1-11, Winter, 1947. Richard F. Gonzales & Claude McMillan, Jr. The universality of American management philosophy. *Journal of the Academy of Management*, v.4, n.1, p.33-41, Apr. 1961. Eugene McCann. An aspect of management philosophy in the United States and Latin America. *Academy of Management Journal*, v.7, n.2, p.149-52, Jun. 1964. Frank Sherwood. The view from the outside. *Public Administration Review*, v.23, n.4, Dec. 1963.
- (2) Dole Anderson. *Higher education for business in Brazil: a preliminary report - observations from a field trip*. Ago. 1981. Tradução do autor.
- (3) Geert Hofstede. *Culture and management development*. Genebra, International Labour Office, Management Development Branch, Training Department, 1983. (Discussion paper).
- (4) Ver *Proceedings of the workshop on transfer of Western management expertise to developing nations*. McGill University, Center for Developing Area Studies, Nov. 24-26, 1988.
- (5) Conforme o parecer de Durmeval Trigueiro, do Conselho Federal de Educação, ao Currículo mínimo de Administração (1966). **Apud** Dole Anderson, **op. cit.**
- (6) Frank Sherwood. The view from outside. *Public Administration Review*, v. 23, n. 4, dec. 1963.
- (7) Guerreiro Ramos, A. *Administração e estratégia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966, p. 7-8.
- (8) Moisés Naím. *Management specificities of Latin American Countries*. [Conferência apresentada no Colóquio "Nouvelles tendances en gestion: reflexion, bilan et perspectives", promovido pela École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, Canada, 9-13 junho de 1986].
- (9) Geert Hofstede. *Culture and management development*. UNDPT/ILO Interregional Project "Cooperation among management development institutions". Genebra, Management Development Branch, Training Department, International Labour Office, 1983. (Discussion paper).
- (10) Idem, *Ibidem*, p.7.

- (11) É bem verdade que podemos ter discordâncias com respeito a essas classificações e achamos necessário novos estudos ou qualificações dentro do país (Norte x Sul, urbano x rural etc.). Admitindo, no entanto, a precisão das medidas de Hofstede, para o Brasil como um todo, as conseqüências são as examinadas no texto.
- (12) Conforme Hofstede, *op. cit.* p. 18-24.
- (13) Idem, *Ibidem*, p. 25-31.
- (14) Idem, *Ibidem*, p. 32-9.
- (15) Conviria consultar o artigo de J. C. Usunier, As percepções culturais do tempo. Um estudo comparativo entre o Brasil e França. *Anais da XII Reunião Anual da ANPAD*, 26-28/setembro/1988, v. 2, p. 667-90.
- (16) Idem, *Ibidem*, p. 40-3.
- (17) Hofstede, *op. cit.* p. 47. Tradução do autor.
- (18) Para algumas tentativas de análise de transferências de tecnologias administrativas, ver: Roberto Fachin. Problems, distortions and challenges in the transfer of administrative know-how to Brazil. In: Kunal Basu et alii, ed. *Proceedings of the workshop on transfer of Western management expertise to developing nations*, 24-26 November 1988. Montreal, McGill Centre for Developing Area Studies, 1988, p. 1-29; ver também, Carole P. Duhaime & Christopher A. Ross. Management technology transfer to developing countries: problems and possible solutions. In: Kunal Basu, ed. *Ibidem*, p. 83-101; Omar Aktouf. Experience de transfer d'un programme MBA du Canada vers Algerie. In: Kunal Basu, *Ibidem*, p. 102-25.
- (19) Idem, *Ibidem*, p. 49. Tradução do autor.
- (20) Vejam-se, em sentido coincidente, as recomendações feitas no documento preparado para o CNPq, na avaliação periódica sobre a área de Administração. SEPLAN/CNPq. *Avaliação & Perspectivas 1982 Administração*, Redator: Roberto Costa Fachin. Brasília, 1983. Separata.

---

### Abstract

Discusses the transferability of western administrative expertise to developing nations, its modernity, putting emphasis on different characteristics of the latin-american context. Taking as a basis work of Moisés Naím, a Venezuelan scholar, and of Geert Hofstede, the paper stresses the importance of cultural factors on the development of management. It finally call the attention of scholars working on graduate programs in management for an organized effort to discuss several issues that interfere with the adequate teaching of management in Brazil.

### Uniterms:

- teaching of administration at the undergraduate level
- role of graduate programs in administration
- transfer of administrative know-how
- cultural differences
- latin-american reality

Recebido em janeiro/90