

Intercâmbio Internacional de Informações Administrativas*

*Gustavo de Sá e Silva***

1. Importância do Conhecimento Administrativo. 2. A Demanda de Administradores Nacionais. 3. A Demanda de Conhecimento Ambiental. 4. O Fluxo de Conhecimento Administrativo. 5. Educação e Pesquisa para a Administração. 6. Um Enfoque Geocêntrico do Problema. 7. Recomendações Específicas.

Para enfrentar o desafio impôsto pelo hiato administrativo, propõe-se um sistema mundial de informações administrativas, sob um conceito amplo — em que se incluem pesquisa, educação e documentação em administração — subordinado a uma estratégia global ou geocêntrica.

É possível que a segunda metade dêste século venha a ser reconhecida como um dos momentos mais assombrosos e conseqüentes da história da humanidade. Com três décadas ainda a percorrer, já as conquistas relatadas e propostas por nossos cientistas e técnicos começam a criar embaraços a muitos escritores de ficção científica.

Embora tendo conseguido pôr os pés na Lua há somente dias, já está o homem decidido a visitar os planêtas dentro dos próximos quinze anos. O físico pretende entender e controlar a gravidade, a matéria e a antimatéria. Biólogos ameaçam-nos com a ectogenética, a vida eterna. Cientistas sociais preparam-se para organizar as primeiras cidades subterrâneas e submarinas. Químicos sobressaltam-se diante do risco de descobrirem drogas que lavam memórias, alteram personalidades e controlam a vontade.¹

* Conferência proferida durante o 15.º Congresso Internacional de Administração (CIOS), de 4 a 8 de novembro de 1969, em Tóquio, Japão.

** Diretor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e Professor-Adjunto do Departamento de Mercadologia da mesma escola.

¹ Como foi sugerido por KAHN, H. e WIENER, A. J. *The Year 2000*. Nova Iorque: The MacMillan Company, 1967, p. 51-7; e AZIMOV, I. *The Next 100*

As gerações de hoje, no entanto, não devem esperar que os avanços técnicos beneficiem mais do que uma parcela insignificante de pessoas vivas. Parece ser inerente às descobertas e acontecimentos históricos o fato de os frutos serem abundantes e amadurecerem muito tempo depois de os pioneiros já terem deixado a face da Terra. . . A principal razão dessa lentidão na propagação do progresso deve-se, certamente, aos enormes obstáculos encontrados pelo homem quando tenta compreender, controlar e alterar as circunstâncias sociais, muito mais complexas que os demais fenômenos universais. Como já se disse, “é mais difícil desintegrar um preconceito do que um átomo”.²

Para agravar mais profundamente esta dificuldade, o progresso nas técnicas de comunicação em massa permite a irradiação de notícias sobre descobertas científicas, conquistas econômicas, e acontecimentos sociais ou políticos, cada vez mais rapidamente e a um maior número de pessoas. Enquanto o conhecimento técnico tende a se concentrar, tanto social como geograficamente, o conhecimento de fatos parece tornar-se cada vez mais igualmente distribuído, seja entre as nações ou dentro das mesmas.

Todos os dias, um maior número de pessoas das classes menos favorecidas toma consciência de sua marginalização econômica. De fato, nunca o desapontamento foi tão geral como atualmente, quando as gerações de ontem e de hoje, de todos os níveis sociais e rincões do mundo, erguem suas vozes para condenarem o *status quo*. Livros como *O Desafio Americano*³ e *O Ano 2.000*⁴ — ambos traduzidos e *best-sellers* em vários países — merecem algum crédito pela melancolia que despertam nas mentes de seus leitores, especialmente nas nações menos desenvolvidas. A segunda obra inspirou um economista brasileiro, de renome nacional, a escrever, na tentativa de contrabalançar os seus efeitos no País, *Brasil 2001*,⁵ que principia com as seguintes observações:

“Todo brasileiro, ao tomar conhecimento das projeções do Hudson Institute contidas no livro *The Year 2000*, sente-se decepcionado com

Years, Science-Based Estimates of What the Century Ahead May Bring, em *The World Almanack and Book of Facts*. Centennial Edition, Nova Iorque, Newspaper Enterprise Association, 1968, p. 39-41.

² Transcrito de PERROUX, F. *The Economics of the XXth Century*. Lisboa: tradução portuguesa, Livraria Morais Editôra, 1967, p. 19.

³ SERVAN-SCHREIBER, J. J. *Le Défi Américain*. Paris, Éditions Denöel, 1967.

⁴ KAHN, H. e WIENER, A. J. *op. cit.*

⁵ SIMONSEN, M. H. *Brasil 2001*. Rio de Janeiro, APEC Editôra, 1969.

o baixo nível de renda *per capita* que nos é previsto para o fim do século. . . Em termos absolutos, teremos conseguido algum progresso: os 506 dólares, no fim do século, representam 81% a mais do que os 208 dólares *per capita* estimados para 1965. . . Em termos relativos, porém, estaremos ainda mais distantes do que hoje das nações desenvolvidas.”⁶

Pode-se esperar que a mesma reação tenha ocorrido em muitos outros países. A verdade terrível e, portanto, desconcertante, parece ser que, se contássemos periodicamente, a população pobre do mundo — não importa quão relativamente definida seja — verificaríamos ser ela uma proporção crescente dentro da população global cada vez mais rica. Nem mesmo um controle completo da despropositada explosão demográfica do globo seria suficiente para eliminar essa tendência!

Este trabalho pretende sugerir que líderes, educadores e estudantes de Ciências Sociais têm, em todo o mundo, a mesma responsabilidade, que é a de pesquisarem, organizarem e coordenarem recursos visando à eliminação, ou, pelo menos, a diminuição dessa crescente concentração de tecnologia.

Para reduzir a acumulação não é necessário diminuir a abundância, nem mesmo o seu crescimento. O Japão constitui um exemplo dramático de nação bem sucedida no esforço de encurtar a distância econômica que o separa de outras mais ricas, embora estas continuem se enriquecendo. Educação, pesquisa, parcimônia, eficiente e total administração de recursos, combinadas com um adequado índice de crescimento populacional, são algumas das importantes variáveis responsáveis por elevarem, muito acima às de outras nações, a taxa de crescimento da renda *per capita*, no Japão. Essa aceleração, por sua vez, está reduzindo a distância econômica que separa o Japão das nações mais desenvolvidas do mundo.

Uma condição necessária, embora não suficiente, ao estímulo do crescimento econômico de nações menos desenvolvidas é, evidentemente, uma administração eficiente. A presente exposição tentará demonstrar que as nações menos adiantadas deveriam atribuir, em seus programas de desenvolvimento, um grande valor aos conhecimentos administrativos. Compete aos líderes, educadores e estudantes de Administração de Empresas lançarem a centelha que atrairá e reunirá recursos,

⁶ SIMONSEN, *op. cit.*, p. 11.

de nações ricas e pobres, para o desencadeamento de um processo internacional de intercâmbio de informações, com o objetivo de difundir-se o conhecimento administrativo em todo o mundo.

1. Importância do Conhecimento Administrativo

Qualquer tipo de conhecimento, uma vez adquirido por um grupo, integra-se em seu capital social. O valor econômico do conhecimento é somado ao valor econômico de máquinas, prédios, etc. Como outros tipos de bens, o conhecimento pode ser usado 1. para satisfazer, diretamente, necessidades humanas; ou 2. para produzir outros bens e serviços (inclusive, possivelmente, outros conhecimentos). O emprêgo objetivo dêste último — que se poderia chamar conhecimento produtivo — requer o auxílio do conhecimento administrativo. O desenvolvimento econômico presume a existência de administração eficiente de indústrias, casas comerciais, hotéis, escolas, governo e, mesmo, lares. Donde se segue que qualquer nação, região, cidade ou grupo social organizados com a finalidade de atingirem um objetivo definido, com resultados ótimos, partindo de recursos limitados, deve atribuir alta prioridade ao desenvolvimento, à adaptação e à absorção de conhecimentos administrativos.

É difícil exagerar a importância dêsse fato. Basta que se atente para o seguinte trecho, extraído das primeiras linhas do relatório sôbre o Estudo de Viabilidade, solicitado, em 1966, pelo Conselho de Governadores do CIOS, para determinar o que poderia e deveria ser feito no sentido de obter-se um intercâmbio internacional de informações e experiência em Administração:

“Os líderes políticos e empresariais de todo o mundo reconhecem a urgente necessidade de acelerar-se o intercâmbio de conhecimentos e experiências na arte e ciência da Administração, a fim de que se elevem os padrões de vida em tôdas as nações. A oferta de administradores eficientes é menor do que a de capital ou tecnologia. Êste descompasso determina o mais sério ponto de estrangulamento na obtenção do crescimento econômico e de melhores padrões de vida”.⁷

A existência de profundo conhecimento de Administração, em poucas nações, e sua terrível carência, em muitas outras, parecem incontestá-

⁷ CIOS. *Report and Recommendations on the Feasibility of an International Exchange of Management Information*. CIOS, Nova Iorque, 1968, p. 2.

veis. O que também passa, geralmente, despercebido é a existência de uma nova e vigorosa procura de informações administrativas a respeito de muitas nações. Esta informação ou não existe, ou não está adequadamente organizada de forma a satisfazer a essa crescente demanda.

Pode-se identificar, nessa nova demanda, uma dupla natureza: 1. em muitos países, há uma procura crescente de elementos nacionais com habilidades administrativas; e 2. existe uma crescente demanda de informações relativas ao meio, em um número cada vez maior de nações.

2. A Demanda de Administradores Nacionais

Empreendimentos internacionais e multinacionais são certamente, os grandes responsáveis pela demanda estimulada de administradores nacionais, de boa qualidade, em muitos países. Como observa NEUFELD:

“... as diferenças que permanentemente distinguem as nações impõem às grandes empresas internacionais a necessidade de aprenderem a enfrentar a adversidade, ao mesmo tempo que a de conquistarem a eficiência através de um cuidadoso planejamento, coordenação e controle de operações de âmbito mundial. Os problemas determinados pela diversidade internacional são reduzidos se existir a predominância de participantes nacionais nas operações das companhias subsidiárias locais e se lhes for dado o máximo de responsabilidade e autoridade possíveis na consecução dos objetivos definidos pela matriz”.⁸

Uma pesquisa, cujos resultados foram recentemente publicados, envolvendo mais de 500 executivos de pelo menos 17 países e 20 firmas, indica que “os executivos de algumas das maiores firmas multinacionais do mundo foram capazes de identificar uma série de fatores externos e internos que contribuem para o crescimento de atitudes e decisões geocêntricas ou que o comprometem”.⁹ Em virtude da importância no desenvolvimento deste raciocínio, as definições do Prof. PERLMUTTER aos conceitos de atitudes etnocêntricas, policêntricas e geocêntricas são referidas a seguir:

⁸ NEUFELD, E. P. *A Global Corporation*. Toronto, University of Toronto Press, 1969, p. 389.

⁹ PERLMUTTER, H. V. *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, *Columbia Journal of World Business*. Janeiro-fevereiro, 1969, p. 9 ff.

“Atitudes etnocêntricas são aquelas reveladas em um processo de comunicação em que *recomendações, conselhos* e diretrizes gerais fluem da matriz à subsidiária numa contínua corrente que, na realidade, carrega esta mensagem: ‘Isto funciona aqui; portanto, deve funcionar aí...’”

“Empresas policêntricas são aquelas que ... partem do pressuposto de que as culturas das nações que as hospedam são diferentes e que os estrangeiros são difíceis de serem entendidos... Uma firma policêntrica, literalmente, é um grupo relacionado, de maneira bastante vaga, com subsidiárias quase independentes que funcionam como os centros de uma confederação”.

“A terceira atitude que está começando a emergir de maneira acelerada é o geocentrismo... O objetivo final do geocentrismo é uma abordagem de âmbito mundial, tanto na matriz como nas subsidiárias. As subsidiárias da empresa, conseqüentemente, não são nem satélites, nem independentes, mas partes de um todo cujo foco são tanto objetivos globais como os locais, em que cada membro da organização dá sua contribuição distinta, com sua competência distinta... A equipe encarregada da direção internacional inclui os responsáveis pelas subsidiárias.”¹⁰

A tendência para o geocentrismo indica um crescimento na procura de bons administradores em todos os centros do mundo em que os empreendimentos internacionais estejam planejando operações. Este aumento ocorrerá não somente em virtude da demanda exercida pelas empresas internacionais, mas, também, por causa de uma demanda maior exercida pelos empreendimentos locais, gerada pela adoção de métodos administrativos mais modernos.

3. A Demanda de Conhecimento Ambiental

As universidades nas nações mais desenvolvidas, especialmente nos Estados Unidos, assim como as empresas internacionais e multinacionais, deverão exercer uma demanda crescente de dados e informações sobre um número cada vez maior de países e regiões do globo. Essa necessidade tenderá a ser satisfeita por pesquisas que, certamente, serão realizadas, seja por instituições das nações ou regiões envolvidas, seja pelas organizações internacionais interessadas nas informações e

¹⁰ PERLMUTTER, H. V., *op. cit.*, p. 9 ff.

dados. Essa demanda representa uma oportunidade adicional para a pesquisa de âmbito local desenvolver e generalizar conhecimentos que podem ter valor na cena internacional.

A necessidade das universidades quanto a êsse tipo de conhecimento decorre do “. . . crescimento espetacular da demanda estudantil de cursos de administração internacional. . .”,¹¹ bem como do interesse das universidades em servirem a empreendimentos internacionais e multinacionais.

É fácil compreender porque as empresas internacionais e multinacionais necessitam desse tipo de informação. “A empresa internacional opera em uma multiplicidade de ambientes nacionais e supranacionais, todos dinâmicos e em rápido processo de desenvolvimento. Estudos comparativos das distintas instituições, culturas, sistemas legais e política adotados com relação aos negócios são úteis. Frequentemente, porém, tais estudos não passam de representações estáticas, relativas a um determinado momento no tempo, e, praticamente, históricos quando completados e divulgados”.¹²

Duas necessidades primárias tornam, portanto, importante a organização de um centro de intercâmbio internacional de informação gerencial: a necessidade de criar-se e desenvolver-se um fluxo real de conhecimentos sobre teoria e prática de Administração, que deve tender a se orientar partindo das nações mais desenvolvidas para as menos desenvolvidas; e a necessidade de criar-se e desenvolver-se um fluxo de conhecimentos relativos à teoria e prática de administração, das nações menos desenvolvidas para as nações mais desenvolvidas.

4. O Fluxo de Conhecimento Administrativo

A idéia de um centro internacional de intercâmbio de informação administrativa pressupõe, conseqüentemente, um fluxo de conhecimentos em dois sentidos: efetivamente, se um centro dessa natureza deve orientar-se visando à melhoria dos padrões de vida em tôdas as nações, êle precisa necessariamente, envolver um fluxo de duplo sentido de conhecimentos, entre as economias mais desenvolvidas e as economias menos desenvolvidas. O esquema internacional de intercâmbio exa-

¹¹ ROBOCK, Stefan H. Research Needs in International Business, in ZEFF, S. A. ed., *Business Schools and the Challenge of International Business*. Nova Orleans, Tulane University, 1968, p. 235.

¹² *Idem*, p. 236-237.

minado neste trabalho pressupõe, portanto, que cada nação-membro está ou poderá tornar-se preparada para fornecer conhecimentos técnicos, na área de Administração, de interesse para outras nações — e isto na extensão em que deseja receber conhecimentos de fora.

Conseqüentemente, um sistema de intercâmbio internacional de informação administrativa deve alicerçar-se no desejo das nações participantes de se organizarem não só para receberem, como, também, para proverem dados e informações que possam ser relevantes à ciência e à prática da Administração. Duas funções básicas devem ser desempenhadas pelas nações-membros envolvidas no intercâmbio: o estabelecimento de um sistema nacional de documentação que sirva como uma *clearing-house* no processo de intercâmbio internacional de conhecimento impresso, de recursos pedagógicos e de equipamento didático; e uma estreita cooperação do sistema nacional de educação e pesquisa com o sistema nacional de documentação, bem como com as comunidades empresárias locais, tanto domésticas como estrangeiras.

Há muito tempo essas funções estão necessitando de coordenação a nível internacional. Quando uma organização internacional da reputação e do prestígio do CIOS se torna interessada no problema do intercâmbio de informação administrativa a esse nível, é oportuno lembrar que, no processo de acumulação, o conhecimento — inclusive o conhecimento técnico-administrativo — exige não só geral acesso à informação impressa e ao material pedagógico e didático de tôdas as fontes, mas, também, e principalmente, um sistema de educação e pesquisa organizado de maneira a elevar ao máximo a eficiência e a qualidade do uso de tais documentos e equipamento:

O problema da organização de um sistema de intercâmbio internacional de informação administrativa — no que se refere ao conhecimento de material impresso e de ensino, e de equipamento didático — já foi muito bem tratado em outro trabalho.¹³ Neste documento propomos concentrarmo-nos em problemas educacionais e de pesquisa.

5. Educação e Pesquisa para a Administração

O termo *educação*, no sentido em que é aqui empregado, cobre não somente a educação formal a ser oferecida por instituições de ensino

¹³ Cios, op. cit.

superior, mas, também, programas de treinamento e desenvolvimento, sejam eles conduzidos, em tais instituições, em centros de treinamento estranhos às universidades ou dentro das próprias empresas. O termo *pesquisa*, por outro lado, refere-se não somente aos esforços normalmente conduzidos em instituições de ensino superior, mas, também, àqueles desempenhados por empresas especializadas — ou até mesmo pelas empresas interessadas — que se refiram a uma compreensão mais exaustiva do ambiente em que os negócios se desenrolam (condições de mercado, parâmetros sociais, limitações legais, tendências econômicas, etc.).

Considerando-se, entretanto, o problema geral mais próximo, isto é, o de organizar-se um fluxo internacional de conhecimento administrativo, parece adequado deixar de lado as empresas. A comunidade empresarial é, sem dúvida, essencial na busca e implementação de uma solução do problema: os líderes e empresas devem estar pessoalmente integrados no processo e as empresas, elas próprias, certamente, terão um importante papel a desempenhar no processo de financiamento do projeto. Contudo, não se pode esperar que as empresas particulares tenham qualquer interesse em subordinar os seus esforços de treinamento e pesquisa aos interesses de um projeto nacional ou internacional.

As instituições que ficam em cena enquadram-se em duas amplas categorias: as universidades e os centros de treinamento. No Brasil e, aparentemente, em toda América Latina, essas duas instituições inclinam-se a operar em cooperação mais ou menos estreita, embora de maneira informal. Conquanto esse não seja o caso em outros países, sugere-se que seja objeto de profundas considerações, uma vez que essa associação parece apresentar vantagens.

Algumas instituições de ensino superior que ministram educação formal em Administração de Empresas conduzem, também, cursos de aperfeiçoamento e treinamento de administradores. Onde isto não acontece, é ainda comum notar-se que muitos membros da congregação universitária têm interesse por cursos de treinamento ministrados por outras organizações e deles participam. Os cursos de aperfeiçoamento e de treinamento não são importantes apenas para os administradores; podem contribuir, enormemente, para o aprimoramento do corpo docente, através de um contato significativo com os profissionais.

Conseqüentemente, resta examinar os méritos de uma educação formal e dos programas de treinamento, versus a preparação *on the job* dos administradores de emprêsas. Embora à primeira vista isto possa parecer desnecessário, há clara indicação de que, em muitas nações menos desenvolvidas, não se compreendeu a real necessidade de um programa de educação formal. Em outras mais adiantadas, a idéia, embora perfeitamente apreendida, parece não ter tido aceitação geral.

Como todos sabem, o estudo da Administração de Emprêsas começou a ser oferecido nas universidades americanas, no início do século. Desde a década de 1880, alguns cursos de Administração estavam sendo conduzidos em várias instituições de ensino superior dos Estados Unidos. Entretanto, foi só após a Primeira Guerra Mundial que os currículos regulares de administração começaram a ganhar forma definida.¹⁴ É surpreendente notar-se que, com exceção dos Estados Unidos, as instituições de ensino superior só começaram a oferecer programas comparáveis a partir da década de 1950.¹⁵ No Brasil, por exemplo, como em muitas outras nações, as Escolas de Comércio e as Escolas de Economia existiam desde a década de 1930. Porém, a primeira Escola de Administração de Emprêsas não se instalou senão em 1954. Ao término de 1967, havia em nosso país 31 escolas ou cursos específicos de graduação em Administração de Emprêsas.¹⁶ No entanto, muito poucas satisfariam, atualmente, aos padrões acadêmicos internacionalmente aceitos, no campo da Educação em Administração, tanto em termos de conteúdo curricular como em experiência educacional do corpo docente. Talvez a mesma situação possa ser encontrada em muitos outros países.

O problema da *formação da instituição* no campo da Educação em Administração, no Brasil, foi registrado em uma monografia bastante interessante, publicada pela Michigan State University.¹⁷ Por ser semelhante, conforme se verificou, aos problemas enfrentados por outros países latino-americanos, merece ser resumido em breves palavras.

¹⁴ PIERSON, F. C., et al. *The Education of American Businessman*. Nova Iorque, McGraw-Hill Book Company, 1959, p. 35 ff.

¹⁵ DUSTAN, James e MAKANOWITSKY, B. *Training Managers Abroad*. Nova Iorque, Council for International Progress in Management, 1960, vol. 2.

¹⁶ CAPES (Gov. Ag.). *Ensino Superior — Cursos e Estabelecimentos*. Rio de Janeiro, Ministério da Educação e Cultura, 1967, p. 3-6.

¹⁷ TAYLOR, D. A. *Institution Building in Business Administration*. M.S.U. (East Lansing, Mich.: International Business Studies, Michigan State University, 1968), especialmente o cap. VI.

Em 1954, a Fundação Getúlio Vargas criou a Escola de Administração de Empresas de São Paulo — a primeira instituição de nível universitário nessa área. Isto resultou de um acôrdo entre os governos americano e brasileiro, em consequência do qual o Brasil receberia ajuda técnica para implantar o ensino de Administração de Empresas, em nível universitário. O auxílio consistia em manter, na Escola, uma Missão Americana, e em propiciar o treinamento de jovens brasileiros em cursos de pós-graduação em Administração de Empresas, nos Estados Unidos, para substituírem a Missão, em época oportuna. O acôrdo, originalmente assinado para durar quatro anos, foi renovado duas vêzes. A Missão Americana, portanto, permaneceu na Escola doze anos. Durante êsse tempo, as mesmas condições foram estendidas a duas universidades do País, onde ainda se ministram cursos de Administração de Empresas de boa qualidade.

O programa de ajuda técnica chegou provàvelmente a seu término um pouco prematuramente. Um corpo docente apto a ministrar cursos de pós-graduação, com um número suficientemente grande de doutôres no campo da Administração de Empresas, ou das Ciências Sociais auxiliares, não estava formado e só agora está sendo desenvolvido. Conseqüentemente, o país não dispõe, até o momento, de condições mínimas para preparar e aperfeiçoar os seus próprios professores de Administração de Empresas. A grande soma de conhecimentos de administração que recebemos do exterior durante os últimos quinze anos não é suficiente, nem está acadêmicamente desenvolvido para ser convenientemente transferido à geração vindoura. Estamos agora tentando, desesperadamente, formar um núcleo de *scholars* e de pesquisadores de alto nível, para estabelecermos um programa respeitável de doutoramento e empenharmo-nos no mesmo processo, novamente, visando-se a formar os professores de outras escolas de Administração de Empresas do país.

Essa mesma situação prevalece em outros países latino-americanos. O Comitê Latino-Americano de Deões das Escolas de Administração (CLADEA), cuja criação foi inspirada na American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB), tem, como membros, não mais que doze instituições em tôda a América Latina, incluindo-se o México. Tôdas conferem o grau de Mestre e algumas o de Bacharel em Administração. Nenhuma outorga, ou espera fazê-lo em futuro próximo, o grau de Doutor nessa área de estudo. Aparentemente, a

situação no Canadá, na Ásia, na África e na Austrália não difere muito dessa descrição.

Por outro lado, as atividades de pesquisa e publicações tendem a refletir a situação que acabamos de descrever. Além das dificuldades determinadas pelo fato de não ser fácil encontrar recursos adequados para se entrar na pesquisa acadêmica, há também uma falta de interesse geral pelo engajamento nessa atividade. Há exceções, evidentemente. Porém, é interessante observar que, depois de concluir o curso de doutoramento, o indivíduo se mostra mais naturalmente inclinado a participar de trabalhos dessa natureza.

Se essa fôr uma descrição razoável da situação do sistema educacional e de pesquisa no setor da Administração, válida para um número suficientemente grande de nações, ela justifica um tratamento generalizado. Isto é o que apresentaremos a seguir.

6. Um Enfoque Geocêntrico do Problema

A tendência ao geocentrismo, observada nas companhias internacionais e multinacionais, orientando suas decisões e recursos de conformidade com uma estratégia global, pode servir de inspiração à busca de uma solução para o problema da implantação de um sistema global de troca de informações de administração. Êste sistema, naturalmente, teria que ser estruturado de forma a facilitar, permanentemente, o fluxo de informações existentes, e a estimular a produção de novas. Conseqüentemente, teria que incluir a documentação, a educação e a pesquisa contínuas em tôdas as nações participantes.

Talvez uma organização internacional, como as Nações Unidas, fôsse a mais indicada para assumir a responsabilidade por tal programa. Não importa onde se localize; entretanto, deve-se imaginá-la como uma rêde de instituições participantes em diferentes países, ou regiões econômicas, que se comprometam a seguir uma política internacional quanto ao desenvolvimento dos conhecimentos e dos recursos humanos locais, especialmente de educadores, de pesquisadores, e de técnicos em Administração.

O critério geocêntrico prevaleceria na seleção de tais instituições. Os recursos humanos e técnicos, oriundos das nações mais desenvolvidas, seriam contratados pelo centro internacional em seus escritórios centrais, e distribuídos entre alguns dos centros regionais do mundo,

cuidadosamente selecionados, com o objetivo de desenvolver-se, em cada um dêles, um núcleo de educadores e pesquisadores de alto nível, assim como um centro de documentação e uma escola universitária de Administração de Empresas.

A experiência mostra-nos que essas instituições devem operar, preferivelmente, fora das universidades, se fôr desejável que tenham flexibilidade e agilidade para reagirem às mudanças ambientais. Em qualquer circunstância, devem ser bem dotadas e capazes de manter o núcleo de educadores e de pesquisadores em regime de trabalho de tempo integral. É viável e desejável que os educadores e pesquisadores executem serviços particulares externos de consultoria em administração, desde que sua lealdade à educação e à pesquisa não fique prejudicada por isso.

Esses centros regionais devem instituir, o mais rapidamente possível, graus e programas locais de bacharelado, de mestrado e de doutoramento. Poder-se-iam contratar educadores e pesquisadores de outros países para os programas, desde que a sua participação fôsse sendo eventualmente reduzida a ponto de não ser mais essencial dentro de poucos anos, ou, então, que se engajassem, permanentemente, na instituição local.

Em uma segunda fase, quando essas instituições tivessem atingido a maturidade, cada centro regional aplicaria, dentro de suas fronteiras, o mesmo procedimento adotado pelo centro internacional, em relação aos núcleos regionais.

A primeira conseqüência de tal programa seria reduzir, consideravelmente, a necessidade de se prepararem *scholars* fora do país, ou da região, depois de concluída a primeira fase. Onde êsse trabalho fôsse financiado com recursos locais, isto significaria a economia de um volume considerável de moeda estável.

Em segundo lugar, os padrões acadêmicos locais elevar-se-iam ao nível das boas instituições internacionais, atraindo, por êsse meio, o interêsse dos estudantes e das agências patrocinadoras internacionais e locais, com o intuito de reterem-se na região as pessoas enviadas ao exterior para um treinamento.

Em terceiro lugar, isso viria estimular — tanto diretamente como através da disponibilidade de recursos anteriormente empregada em treinamento no exterior — o aparecimento de atividades de pesquisa

e publicação na área da administração. Isto, basicamente, traria à luz novos conhecimentos sobre a região ou o país, que ajudariam o processo de contribuições adicionais ao intercâmbio internacional de informações de Administração.

Em quarto lugar, daria origem a um processo muito mais rápido, coerente e significativo de difusão de conhecimentos de Administração em toda a região ou em todo país. Pode-se esperar que o processo venha a constituir um complexo, regionalmente significativo, de informações sólidas de alta qualidade, visando à solução objetiva de muitos outros problemas relacionados com a aplicação local e regional dos recursos.

As economias que poderiam ser obtidas através de um plano de ação desse tipo não são facilmente superestimadas. A permanência de estagiário brasileiro, com esposa e dois filhos, para um programa de doutoramento, em uma universidade americana, ultrapassa a cifra dos \$40,000 dólares. Isto pressupõe, normalmente, que ele tenha uma escolaridade prévia equivalente ao mestrado. As despesas com um indivíduo mais jovem, com esposa e nenhum filho, que pretendesse conquistar o seu grau de Mestre, montariam a um total de, aproximadamente, \$25,000 dólares. Esse mesmo programa custaria um total de mais ou menos \$7,000, caso fosse realizado na Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Essas cifras incluem despesas de viagem e salários integrais durante os estudos.

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo está estudando esse plano de ação para promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de seu próprio corpo docente, assim como o de outras instituições de ensino superior de Administração de Empresas no Brasil. Já tem acordos assinados com dez escolas ou universidades brasileiras, objetivando outorgar o grau de Mestre a membros selecionados de seus corpos docentes. Este projeto está sendo conduzido e implementado sem auxílio de nenhuma espécie. Não se cobram dos participantes o curso e as taxas escolares, contanto que as instituições custeiem as despesas de viagem dentro do país e mantenham os seus salários, enquanto freqüentam os cursos. Se pudéssemos oferecer-lhes uma ajuda-de-custo durante suas estadas em um centro tão grande como é a cidade de São Paulo, o número de candidatos interessados aumentaria grandemente. Se pudéssemos ser reembolsados pelas despesas do cur-

so e das taxas escolares, poderíamos aceitar um número maior de pretendentes ao título.

7. Recomendações Específicas

Para resumir o que foi dito, em termos de proposta para um curso prático de ação, adiantamos as seguintes recomendações como uma primeira contribuição para um debate e tomada de decisão, caso sejam consideradas dignas disso:

7.1. que o CIOS empreenda a complementação do estudo de viabilidade solicitado em 1966, com o objetivo de traçar um programa de ação mais detalhado:

- a) para criar um centro internacional, provavelmente subordinado à Organização das Nações Unidas, para estimular e organizar o fluxo de informações de Administração entre as nações;
- b) para considerar, entre as responsabilidades de tal centro, a organização 1. do fluxo da informação documental e 2. o desenvolvimento planejado da educação e pesquisa em Administração no mundo, sobre uma base *geocêntrica*, como a que acima descrevemos;

7.2. que as delegações do CIOS, presentes ao 15.º Congresso Internacional de Administração, sejam convidadas a procurar os mandatários de seus respectivos países, com o propósito de obterem um apoio formal para o plano, ao nível internacional;

7.3. que a Organização das Nações Unidas seja abordada e consultada quanto aos seus interesses em emprestar apoio e assumir a responsabilidade pela supervisão do mencionado plano, dentro das linhas aqui propostas;

7.4. que esses resultados sejam relatados ao 16.º Congresso Internacional de Administração, com a expectativa de que, se todo o plano for considerado realista, tomem medidas ativas no sentido de sua implementação final.

Pode-se dizer que a natureza e a importância do problema do fluxo da informação internacional, certamente, estão a reclamar uma ação mais rápida do que a que está sendo proposta neste trabalho. Infelizmente, alguns problemas básicos estão em jogo, e a idéia de uma inte-

ligência central, com domínio sôbre os recursos da educação para as diferentes nações, encontrará, provavelmente, grandes obstáculos até que seja aceita e, talvez mesmo, cogitada. A integração internacional é, provavelmente, um dos terrenos mais férteis à inovação entre os atuais problemas de nossa geração. A introdução de uma mudança nas relações internacionais, entretanto, exige determinação e perseverança. É mais uma oportunidade que se apresenta a essa geração: a de ensinar a sua posteridade, que a eliminação do preconceito é viável, embora possa ser muito difícil. . .

A ERA ESPACIAL

Aquilo que foi ficção ontem é realidade científico-tecnológica hoje, será rotina amanhã. O problema crucial para o homem contemporâneo é o conhecimento.

Na era do computador, as mãos, que foram a primeira ferramenta do ser inteligente, capaz de ajudá-lo a ajustar-se ao meio, transformando-o e arrancando dêle elementos de subsistência e agasalho contra a intempérie, terão maior emprégo em pressionar botões de comando e controlê, expressando grãficamente algum pensamento ou sentimento artístico.

O homem não luta, nem constrói muito mais com as mãos e sim com o cérebro. Este é que precisará cada vez mais e rapidamente ser adestrado, informado, armado de recursos e agilizado. Tudo o de que necessita é conhecer para escolher, decidir, organizar, avaliar, inovar e projetar. Suas armas são os dados de informação. A natureza de sua relação com os outros homens é a comunicação.

Já havendo desembarcado na Lua e determinado datas para chegar a outros planetas, estranhamente ainda está, ora mais ora menos distanciado de seu semelhante na superfície de seu próprio planeta, onde persistem barreiras e desníveis de várias ordens, entre povos e indivíduos.

O satélite de comunicações colocado entre todos os homens e os planetas ajudará aqueles a se aproximarem e se reforçarem para a conquista dêstes e de si mesmos.

Com a edição em língua portuguesa de *Comunicação na Era Espacial*, no qual grandes especialistas convocados pela UNESCO revelam como isso poderá acontecer e, em realidade já está acontecendo, a Fundação Getúlio Vargas, por sua Editôra, cumpre um de seus compromissos como representante dos interêsses editoriais daquela agência das Nações Unidas: tornar acessível ao grande público no Brasil os seus principais documentos em prol do desenvolvimento da educação, da ciência e da cultura.