

# Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo<sup>1</sup>

*Philippe d'Iribarne*<sup>2</sup>

Nos países do terceiro mundo existem empresas que se sobressaem em relação à maior parte de suas homólogas pela eficácia de sua administração e seu sucesso econômico. Elas são frequentemente fonte de admiração e a gente se pergunta graças a que alquimia elas chegaram a se sobrepor ao peso das sociedades das quais dependem. De nossa parte, realizando pesquisas sobre a adaptação da gestão das empresas à diversidade das culturas nos países mais diversos por seu nível de desenvolvimento (Iribarne, 1993; Iribarne et al., 2002), encontramos várias vezes empresas deste tipo, duas na África (Marrocos, Camarões) e duas na América Latina (México, Argentina). Trata-se, em cada um destes casos, de empresas indus-

---

<sup>1</sup> A versão original desse artigo foi publicada em *Présence africaine*, n. 166/167, déc. 2003, com o título *Des pratiques de gestion modernes enracinées dans les cultures du tiers-monde*. Tradução de Maria Alves Müller.

<sup>2</sup> Diretor de pesquisa do *Laboratoire Gestion et Société* (CNRS); autor dos livros *Logique de l'honneur* (Seuil, 1993) e, com A. Henry, J.-P. Segal., S. Chevrier, T. Globokar, *Cultures et mondialisation*. (Points-Seuil, 2002).

triais, três das quais eram filiais de grupos internacionais operando em campos muito diferentes (componentes eletrônicos, agro-alimentar, petróleo) e uma, empresa pública de produção e distribuição de eletricidade.<sup>3</sup> Ficamos impressionados pela maneira como estas empresas tiveram êxito, aliando, ao mesmo tempo, métodos modernos de administração e uma inserção de sua gestão nas culturas locais, tendo as mesmas práticas como que uma dupla face, práticas importadas de países industrializados devidamente adaptadas, adquirindo sentido nas visões tradicionais.

Entre os aspectos da administração que são afetados por esta necessária adaptação ao contexto local pode-se dar como exemplo três: o exercício do poder e a adoção de processos de descentralização e de controle; a mobilização das pessoas; a luta contra a corrupção.

## O exercício da autoridade

Em toda parte, o exercício da autoridade tem algo de duplamente delicado. De um lado, existe um sentimento muito difundido no mundo segundo o qual depender estreitamente de um chefe coloca o indivíduo numa posição inferior em que sua dignidade não é plenamente respeitada. Além disso, o exercício da autoridade leva sempre a louvar e a criticar, a recompensar e a sancionar, e podem nascer dúvidas sobre o que anima realmente aquele que age assim: ele é realmente objetivo em relação àquele cuja sorte dessa forma dirige, ou age em função das relações pessoais que mantém? Mas o que faz com que uma autoridade seja vista ao mesmo tempo como respeitosa da dignidade daqueles sobre quem ela se exerce e razoavelmente imparcial varia consideravelmente segundo as culturas. Por sua parte, as formas de exercício da autoridade que, em todo o mundo, são levadas adiante pelas teorias de administração, ensinadas nas *Business schools* e difundidas por consultores internacionais, foram concebidas nos Estados Unidos e são baseadas na concepção particular da sociedade que ali prevalece. É essencial distinguir o que nelas tem alcance geral e o que elas têm, ao contrário, de especificamente americano.

Os Estados Unidos têm a religião do contrato. Nas relações entre superior e subordinado trata-se, fixando os objetivos neste último, de definir o produto que

---

<sup>3</sup> Estes casos são apresentados em: Iribarne et al. (2002), para os casos marroquino e camaroniano (cap. VIII, *Les experts et la decentralisation: effets d'illusion au Cameroun*, de Alain Henry, e *Les ressources imprévues d'une culture: une entreprise 'excellente' à Casablanca*, de Phillipe d'Iribarne); para o caso mexicano em Iribarne (2001 e, 2002a). Publicações estão em preparação para o caso argentino. Encontra-se uma comparação dos casos marroquino e mexicano em Iribarne (2002b).

ele se compromete a entregar ao longo de um período de tempo bem especificado. Este apego ao estabelecimento de relações contratuais não está ligado, em primeiro lugar, a uma abordagem da gestão preocupada com a eficácia, mas a uma visão do que devem ser as relações entre as pessoas. Ela se inscreve em uma tradição política. Esta concebe o homem livre à imagem do proprietário que negocia soberanamente as condições de sua participação em uma obra coletiva, e é protegido pela justiça contra as invasões do poder e a má vontade dos parceiros. São estas relações que ele opõe a um arbítrio no qual as culturas políticas anglo-saxônicas vêem a marca da tirania. Simultaneamente, na sociedade americana, a interpretação das críticas e das sanções em termos educativos é particularmente considerada como credível. Isto ajuda a afastar as suspeitas de hostilidade em relação àqueles que as sofrem. A ação daquele que sanciona ou critica é vista sem muita dificuldade como o cumprimento, *sine ira et studio*, de um dever ao qual não podemos nos livrar sem nos sentirmos culpados.<sup>4</sup> É o caráter credível da evocação de tal fundamento da ação que permite interpretar ações que fazem mal, não como a expressão de uma intenção hostil, mas como respeito a um dever do qual é impossível exonerar-se, alguns sentimentos que se tem pela pessoa que sofre as conseqüências da ação. Estes sentimentos, aliás, podem ser expressos em outros registros: mesmo cumprindo seu dever, o superior que critica ou sanciona pode testemunhar, através de sua atitude, intenções positivas para com aquele que passa por então um mau momento.

Os instrumentos de administração ditos internacionais são uma clara expressão desta concepção das relações entre dirigentes e dirigidos. A administração por objetivo, o controle orçamentário, a avaliação das funções, o desenvolvimento de contratos internos a uma empresa com preços de cessão interna, são de inspiração contratual. Eles levam o superior, após ter dado a cada um dos que trabalham para ele a oportunidade de por-se à prova, a avaliar os resultados obtidos e a sancioná-los, positiva ou negativamente, com uma atitude construtiva, mas sem fraqueza. Mas as concepções de sociedade que lhes dão sentido nos Estados Unidos estão longe de reinar sobre toda a superfície do planeta e, correlativamente, a modernização das relações de autoridade tomam formas muito diversas.

Assim, a empresa mexicana cujo funcionamento estudamos é marcada por relações modernas de autoridade, no sentido de que eles fogem do autoritarismo e do arbítrio que marcam, no México como em outros lugares, as relações tradicionais de autoridade no seio das empresas. São fortemente influenciadas pelos ideais de-

---

<sup>4</sup> Esta referência está no coração do regulação burocrática (Weber, 1959).

mocráticos de igualdade. Mas a forma tomada por estes ideais não se assemelha à forma americana. As expectativas em relação aos superiores continuam consideráveis. Espera-se que eles ajudem, apoiem cada pessoa de maneira global, em seu desejo de crescer, de se desenvolver. Isto implica que a autoridade intervenha em domínios que se julgaria, nos Estados Unidos como em outros lugares, dependerem da capacidade de cada um de gerir seus próprios negócios. Não se encontra a orgulhosa afirmação do americano que pretende ser totalmente responsável por si mesmo, não esperando do outro senão o respeito por seus compromissos contratuais. Mas este desejo de ser ajudado não implica de maneira nenhuma numa busca de relações paternalistas, ao contrário, ele é acompanhado por uma orgulhosa afirmação de igualdade. É o fato de não estar em dívida que constitui o critério da dignidade.<sup>5</sup> É a convicção de que o apoio, a ajuda, tem um caráter grandemente simétrico, que permite conciliar o desejo de ser ajudado e o sentimento de não se rebaixar. Cada um se vê como ajudando, apoiando seus superiores, ao mesmo tempo em que é ajudado. Não é afirmando sua autonomia face a seus superiores e defendendo seu poder de negociar sua contribuição no seio de relações contratuais que ele se mostra um igual, mas respondendo generosamente a seus dons com contra-dons suficientemente grandes para não ficar em dívida com eles.<sup>6</sup> Estamos muito longe, nesta visão de boas relações hierárquicas, das relações contratuais à moda americana.

De outro lado, nos Camarões, as sanções ou as críticas são facilmente percebidas como a expressão de uma intenção hostil de um inimigo ou de um “malvado”. É particularmente difícil demonstrar a firmeza necessária quando é preciso criticar ou sancionar, sem parecer malévolo e parcial. Os processos concebidos nos Estados Unidos fazem com que aqueles que estão encarregados de criticar e sancionar assumam o papel de guardiões da verdade e da lei. É difícil em Camarões (e na África negra em geral), ser credível neste papel. Desde que os processos de julgamento empregados deixem uma margem de apreciação, há naturalmente a suspeita de serem utilizados de maneira interessada. Para fazer estas suspeitas calarem é preciso afastar a incerteza que as alimenta. Nestas condições, o desenvolvimento de métodos modernos de descentralização e controle, que permitem exercer autoridade numa esfera mais ampla do que as próximas, com as quais estamos mais diretamente em contato, não repousam sobre a crítica *a posteriori* daquele que tomou as iniciativas. Essas últimas deixam demasiado espaço para uma interpretação sempre duvidosa quanto ao resultado do curso da ação. Quando se definiu antecipadamente os gestos a realizar, está-se num terreno mais seguro. Com efeito, pode-se determinar, sem equívoco, se aquele a quem se confiou uma tarefa agiu

---

<sup>5</sup> Na lógica analisada por Marcel Mauss em seu *Ensaio sobre a dádiva* (Mauss, 1974).

<sup>6</sup> Reencontramos a lógica da honra espanhola tal como a analisa Pitt-Rivers (1983).

bem ou não, o que permite recompensá-lo ou sancioná-lo, sem imediatamente ser suspeito de hostilidade ou de favoritismo. Pode-se, desta maneira, fazer-se uso de processos de inspiração moderna, que definem detalhadamente as tarefas a cumprir, deixando, portanto, pouca margem de interpretação.

## Como mobilizar

Os casos marroquino e mexicano que estudamos eram marcados, um e outro, por uma mobilização particularmente bem sucedida, em que a utilização de um modo moderno de caráter universal apoiava-se estreitamente, num e no outro lugar, sobre os particularismos de uma cultura “tradicional”.

Em um e outro caso são encontrados os princípios modernos de mobilização. Um grande espaço é dado à difusão das responsabilidades, em todos os níveis, inclusive os chamados “de execução”. O esforço de formação feito pela empresa, a escuta das idéias expressas pelos escalões inferiores, a informação que lhes é largamente dada, acompanham esta difusão das responsabilidades. Normas cuidadosamente definidas regulam as práticas. O pessoal se sente tratado com consideração por aqueles que o dirigem, e expressa o sentimento de que reina uma certa igualdade entre dirigentes e dirigidos. Sua remuneração lhe dá o sentimento de estar ligado a uma empresa que retribui justamente os esforços feitos. Simultaneamente, a empresa cultiva uma forte imagem de si mesma e de sua política.

Mas, se olhamos as coisas mais de perto, vemos que a maneira de implementar concretamente estas orientações gerais é adaptada, em um e em outro caso, ao contexto local, e adquire sentido a partir da cultura local. É que as maneiras de viver e de trabalhar junto que lhe são relativas, e que são favoráveis à mobilização do pessoal, bem como aquelas das quais se fica feliz em escapar, não são as mesmas num e noutro contexto. Assim, os funcionamentos pouco mobilizadores que são evocados em cada um dos dois casos (a propósito do passado da empresa, de outras empresas, ou para fazer ressaltar, por contraste, o que é vivido e apreciado onde se está), estão longe de serem idênticos. Em Casablanca é evocado um mundo de dissimulação, de acusações mentirosas, de praticas manipuladoras. No México, trata-se, sobretudo, de um mundo de indiferença, de distância, ou, então, de aberta agressividade, onde não se pode sequer pedir ajuda aos outros. Teme-se os superiores inacessíveis aos quais ninguém ousa dirigir-se. Correlativamente, a mudança necessária para passar deste funcionamento desmobilizador a um funcionamento mobilizador não foi a mesma. No Marrocos, foi preciso desenvolver em todos os níveis uma certa retidão de comportamento, associada ao uso de uma

forma de ordem moral, saindo, assim, da manipulação e do arbítrio. No México, foi preciso desenvolver a preocupação de uns pelos outros, a ajuda mútua, o compromisso mútuo, saindo, assim, da distância e da indiferença. As instituições tradicionais que lhes são referência são diferentes, não somente quanto ao registro da vida social respectiva, mas pelo tipo de relações que nelas prevalece. A confraria marroquina, reunida em torno de uma grande figura, ao mesmo tempo moral e guerreira, é bem diferente da família de irmãos mexicana.

A cultura fornece imagens de uma boa e de uma má comunidade, que servem de referência às pessoas envolvidas, de escala de avaliação da realidade em que elas vivem. É tarefa da administração fazer pender a balança num sentido ou no outro; fazer com que o pessoal se sinta fazendo parte, de acordo com a visão que prevalece localmente, de uma boa comunidade, no seio da qual a confiança, a lealdade, o engajamento a serviço dos outros e do grupo são os comportamentos adequados. Os sinais que fazem com que se reconheça a situação na qual se está envolvido, os gestos que convém fazer para este fim, as palavras que convém pronunciar variam de uma cultura a outra.

### **A ética da empresa; a luta contra a corrupção**

Por toda a parte a luta contra a corrupção aparece como imperativo do funcionamento de uma economia moderna e é cada vez menos admitido que se apele, no seio de alguns países, a qualquer forma de exceção cultural para dele se dispensar. Mas a ética é profundamente marcada pela diversidade das concepções de existência, dos valores, dos costumes, o que implica um esforço importante de adaptação dos meios que esta luta utiliza.

As sociedades que deram nascimento ao mundo da grande empresa e onde foram concebidas, no essencial, as práticas de gestão que servem de referência para todo o planeta atribuem um lugar central a uma forma de ética para a qual a questão é, antes de tudo, a de ser um homem de bem. Que se esteja ligado a uma lei promulgada por um grande fundador religioso, que se siga um código de honra ou que se respeite princípios julgados conformes à razão universal, trata-se de respeitar o bem por si mesmo. Correlativamente, o dever compromete em relação ao outro, em qualquer relação que se mantenha com ele, para com o homem em geral, com o estrangeiro, ou até mesmo com o inimigo. E este dever tem a caução de uma instância transcendente (Deus, os deuses, a razão). Este tipo de ética é que dá sentido ao respeito dos preceitos gerais de honestidade, bem como àqueles da deontologia de uma profissão. Em função de uma tal forma de ética é que parece sensato recusar violar esses preceitos em nome de relações particulares que vos unem a um paren-

te, um amigo ou a um membro de uma rede de ajuda mútua. Quando ela predomina, a maioria do pessoal tem uma motivação própria a agir de uma maneira honesta. É preciso, certamente, pôr em uso controles que permitam evitar que ovelhas negras desviem dela, mas é preciso evitar que estes controles ofendam aqueles que não têm nenhuma necessidade deles para agir corretamente.

Todas estas condutas, cujo caráter louvável não trás nenhuma dúvida quando nos encontramos numa sociedade em que prevalece uma ética do homem de bem, parecem muito mais questionáveis numa sociedade onde predomina uma forma de ética para a qual se trata, antes de tudo, de ser fiel aos grupos dos quais se é membro, família, clã, confraria, rede. Se numa ética desse tipo deve-se provar uma disponibilidade extrema, de seu tempo, de seus bens, até de sua vida, a favor dos membros de tais grupos, tudo é permitido em face daqueles que lhe são exteriores. O risco, caso se fuja a estes deveres, é sofrer a vingança do grupo ao qual se foi infiel. E cabe a este pôr em ação os meios de fiscalização e de refutação apropriados, incluindo aí meios ocultos que operam mesmo em circunstâncias em que se age longe dos olhares. As empresas são confrontadas de maneira particularmente radical com estes tipos de situação nas sociedades africanas, e nós a reencontramos, sob forma menos pura, na Argentina. Nos casos em que a fidelidade ao grupo predomina nitidamente, agir de maneira “honesta”, segundo os padrões correspondentes a uma concepção clássica da empresa, pode ser entendido como uma opção de ser fiel à empresa, mais do que à sua família e a seus amigos. E mais, como tal preferência geralmente é pouco credível, facilmente se é colocado sob suspeita, por aqueles a quem se traiu, de se ter razões ocultas e pouco confessáveis para agir assim: querer guardar para si tudo o que se pode tirar da empresa, ser naturalmente “mau”, não possuir na realidade o poder (de contratar, por exemplo) que se pretende ter etc. Seguidamente, parece ser muito mais de acordo com uma conduta ética aceitar diversas formas de “corrupção” do que recusá-las. As sanções, do ostracismo à bruxaria, que ameaçam àquele que viola a ética local não têm, freqüentemente, nada de anódino. Compreende-se facilmente que, nestas condições, haja regiões em que a corrupção, no sentido em que a entendemos nas culturas européias, pareça fazer parte dos costumes. As formas de controle que contam muito com a honestidade espontânea de cada um são então insuficientes.

Isso quer dizer que em tais contextos é impossível lutar contra esta corrupção? Certamente não, mas convém utilizar meios adaptados ao tipo de ética que neles prevalece. Dois caminhos estão abertos:

Uma primeira via é regular de forma muito estrita a ação daqueles que se encontram em posições onde existem tentações de corrupção, de maneira a lhes permitir

mostrar aos outros membros das redes de solidariedades às quais pertencem que, se recusam suas solicitações, não é por falta de fidelidade a eles, mas porque não podem fazer de outra maneira. A utilização de procedimentos rigorosos, cuja aplicação é submetida a controles muito estreitos, que regulam a realização de todos os atos suscetíveis de serem oportunidades de corrupção, vai neste sentido. Uma tal abordagem parece inevitável nas empresas da África sub-saariana. Nós a reencontramos nos casos mexicano e argentino. O controle rigoroso exercido sobre aqueles que correm o risco de ser submetidos a pressões exteriores não é vivido, como o seria onde predomina uma ética da pureza, como uma marca injuriosa de desconfiança, mas como um controle normal exercido por um grupo sobre seus membros, para velar por sua fidelidade. Assim, no caso argentino, tal controle é recebido como uma “ajuda”, um “apoio”, uma fonte de “conforto”.

O segundo meio é o de fazer com que a empresa seja, ela própria, e segundo modalidades adaptadas à cultura local, um grupo de pertencimento, portador de deveres de fidelidade fortes o suficiente para serem fonte de obrigações que suplantem as obrigações para com outros grupos.

### **Combinar funcionamento comunitário e rigor de procedimentos**

Encontramos em todos os casos estudados, qualquer que seja o domínio de gestão implicado, uma combinação de intenso funcionamento comunitário com procedimentos rigorosos que tendem a servir de obstáculo aos desvios dos quais um tal funcionamento é facilmente portador.

Nossos interlocutores não evocaram nenhuma situação intermediária entre um mundo marcado por um grande individualismo, associado a um nível muito fraco de confiança e de cooperação, e um mundo em que, em graus diversos, o indivíduo é fortemente enraizado em um “todo” ao qual ele se entregou. Um nível muito alto de integração é apresentado, não somente como uma maneira de melhorar as relações já razoavelmente cooperativas, mas como a única alternativa possível às relações muito pouco cooperativas. Assim, no México, foram evocadas, em um extremo, relações hierarquizadas muito distantes, associadas à imagem de “deuses”, “intocáveis”, ou, ao contrário, num outro extremo, relações muito familiares, entre “amigos” ou “companheiros”, que se tratam por “tu” e por seu primeiro nome e que não se consideram em uma verdadeira relação entre chefe e subordinado. Nossos interlocutores nunca evocaram situação intermediária entre enfrentamentos verbais difíceis, em que ninguém quer acenar a bandeira branca, ou a impossibilidade de argumentar face à autoridade, e uma situação em que se chegue a uma “comu-



nhão de opinião”. Da mesma forma, no Marrocos foram evocados ou relações hierárquicas em que o superior age como um “policial”, numa versão inquietante deste último, ou relações em que ele age como uma espécie de mestre, ao mesmo tempo espiritual e temporal, no qual confia-se totalmente.

Poder-se-ia seguramente se perguntar se não há, em cada um destes casos, uma simples retórica destinada a ressaltar o que é vivido na empresa. Mas um elemento incita, pelo contrário, a levar muito a sério o caráter contrastante da oposição destacada. Nenhum de nossos interlocutores deram lugar significativo aos processos que nos países industrializados (Estados Unidos, países europeus) alimentam uma cooperação comedida entre superiores e subordinados como entre pares, entre indivíduos que permanecem bem distantes uns dos outros. Assim, o apego às regras consideradas em si mesmas, independentemente das pessoas que elas colocam em relação, foi apresentado em cada um dos casos como bem limitado. Nestas condições, os modos de funcionamento burocráticos, que permitem obter um nível de cooperação relativamente aceitável entre indivíduos que não têm grande coisa em comum e não se apreciam particularmente, correm o risco de não irem longe e é difícil fazer funcionar em boas condições um universo contratual. Da mesma forma, maneiras de ajustamento fundadas sobre a dedicação de cada um aos deveres de seu ofício, com aquilo que os compromete em relação a outros grupos profissionais, ou ainda a busca de compromissos pragmáticos entre pessoas que, tendo trocado argumentos, estão longe de chegar a uma comunhão de pensamento, não foram evocadas. A fraqueza destes mecanismos faz com que quase não haja mediação entre um grande individualismo e a utilização de um conjunto regido por relações privilegiadas onde uma grande proximidade é obrigatória.

Como vimos a propósito das relações de autoridade, bem como a propósito da ética, as sociedades de culturas europeias desenvolveram formas de dever que nos obrigam em relação a qualquer um, seja qual for a relação que se tenha com ele. Trata-se de preencher papéis que se definem por direitos e obrigações que valem para todos (papel de juiz, de professor, de médico etc.) e não relativos às relações particulares que se mantém de maneira específica com alguns (papel de pai, de filho, de irmão, de amigo etc.). As formas de administração que se desenvolveram nestas sociedades apóiam-se fortemente nestas formas de dever. Para serem implementadas eficazmente, elas supõem uma cultura em que estes papéis gerais estão bem separados dos papéis específicos. Ora, esta condição, que não é perfeitamente preenchida em nenhum lugar, está longe de o ser na África, na Ásia ou na América Latina. Quanto menos ela o é, menos os métodos de administração concebidos nas sociedades europeias podem ser utilizados com proveito, e, para gerir eficazmente, mais é preciso mobilizar formas de relações que impliquem em uma forma específica de proximidade (membros de uma família, de uma confraria, de uma rede de amizade etc.).

Além disso, a visão comum é a de, quando se passa do mundo das relações anônimas ao das relação de proximidade no seio de uma tipo de comunidade, a rigor, os procedimentos poderem ser relaxados: como se tem mais confiança, é menos necessário precisar os compromissos de cada um em contratos detalhados, multiplicar as regras protetoras etc. Ora, nos quatro casos que examinamos, encontra-se o fenômeno contrário. O desenvolvimento de relações de proximidade não foi acompanhado por um relaxamento das regras e dos procedimentos, mas pelo fortalecimento delas. Como explicar esta divergência?

Em uma perspectiva de eficácia produtiva, as sociedades de culturas européias foram, sem dúvida, muito longe no caminho do desenvolvimento de relações pessoais e de formas burocráticas de funcionamento que se apóiam sobre estas relações. Mas este desenvolvimento permitiu que se utilizem formas de cooperação relativamente satisfatórias entre indivíduos que têm poucas coisas em comum. Nas empresas “com cultura forte” que ressaltam nestas sociedades, não há abandono destas aquisições, mas correção do que pode haver de excessivo. Ao contrário nas periferias das sociedades européias, ou fora delas, o interpessoal tende a reinar de maneira muito mais radical. Todo ato, por mais de acordo que esteja com uma razão administrativa, tende a ser interpretado como expressão das relações entre aquele que o executa e aquele que sofre suas conseqüências, como um sinal de respeito ou de desprezo, de amizade ou de hostilidade. Habitualmente, é somente tomando distância daqueles que dependem dela, com todas as conseqüências negativas que disso resultam, que a autoridade pode não ser entravada por exigências de boas relações, quando ela tiver que sancionar, criticar, obrigar. Para conseguir que boas relações, associadas a um bom clima de cooperação, sejam compatíveis com um exercício da autoridade sem concessão, é necessário que existam regras e procedimentos suficientemente rigorosos para que aquele que os põe em ação possa ser percebido como obrigado por um papel que o ultrapassa.

## **Conclusão**

É costume opor o caráter universal de uma administração dita moderna e enraizada em culturas particulares às formas ditas tradicionais de gestão. De fato, esta oposição é muito artificial. Os modernos instrumentos de administração certamente são, em princípio, aplicáveis de maneira universal. Mas eles só encontram sua plena eficácia, o que não é, de modo algum, próprio dos países do terceiro mundo, ao adquirirem sentido nas leituras marcadas pelas visões particulares, que cada cultura oferece, das boas maneiras de se viver em sociedade. É em função do nível de análise adotado que o aspecto universal ou, ao contrário, o aspecto local da administração ocupa a frente da cena.

## Referências

- IRIBARNE, Philippe de. *La logique de l'honneur*. Paris: Points-Seuil, 1993.
- \_\_\_\_\_. Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations. *Journal of Organizational Behavior*. n. 23, p. 243-256, 2002b.
- \_\_\_\_\_. Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana. *Gestión y política pública*, v. XI, n. 1, primeiro semestre, 2002a.
- \_\_\_\_\_. Un magement moderne enraciné dans une culture traditionnelle; les enseignements d'une success-story mexicane. *Gérer et Comprendre*, n. 65, set. 2001.
- IRIBARNE, Philippe de; HENRY, Alain; SEGAL, Jean-Pierre; CHEVRIER, Sylvie; GLOBOKAR, Tatjana . *Cultures et mondialisation*. Paris: Points-Seuil, 2002.
- MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: *Sociologia e antropologia*, São Paulo, v. 2, p. 37-67, 1974.
- PITT-RIVERS, Julien. *Anthropologie de l'honneur*. Paris: Lê Sycomore, 1983.
- WEBER, Max. *Le savant et la politique (1919)*. 1959, p. 10-18.

Recebido em 19.07.2003 e aprovado em 30.07.2003.