

CONVERSÇÕES, CONVERGÊNCIAS, PARADOXOS, PARADIGMAS E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*

Roberto Fachin**

RESUMO

Artigo discute a necessidade de conversações em estudos organizacionais e a mensagem que pode ser encontrada em autores antigos e, aparentemente, esquecidos, que conseguem efetuar conversações frutíferas e encontram convergências insuspeitadas entre várias áreas de pesquisa. Discute também os esquemas de poder das tendências dominantes nos estudos organizacionais e a necessidade de conversações para abertura da academia a teóricos alternativos às tendências dominantes. Introduce, finalmente, algumas proposições práticas na linha de trabalhos que tentam abordar a necessidade de melhoria da qualidade nos estudos organizacionais.

ABSTRACT

This article discusses the need for conversations in the area of organizational studies and argues that articles written and published long time ago that appear to have been forgotten can have a message important to be held and be an example of fruitful conversations as they encounter unsuspected convergences among several research areas. The article also discusses the power apparatus of the mainstreams in organizational studies and the need for conversations to open the academia to alternative theories to such streams. Finally, it introduces some practical proposals for the betterment of quality in organizational studies following a line of works that have already treated the subject.

* Agradeço a três amigos que tiveram a gentileza de ler uma versão preliminar deste texto e fizeram sugestões para a sua melhoria. Não menciono seus nomes para não comprometê-los com o produto final deste texto.

** Prof. PUC e UFMG

INTRODUÇÃO

No momento em que Organizações & Sociedade está completando 10 anos de presença contínua entre os periódicos brasileiros de administração, fui intimado, como membro do Conselho Editorial da revista, a apresentar um artigo para o número especial que seria publicado. Concluí, por minha conta, que o texto que eu deveria produzir, tivesse relação com o papel desempenhado pela O&S no Brasil. Assim, o argumento que pretendo desenvolver, entendo eu, é próximo da história da revista O&S que, a uma simples visão dos primeiros números e dos últimos publicados, indica uma preferência, nos números iniciais, a temáticas da administração pública, das instâncias do local, até alcançar, em tempos mais recentes, progressiva ampliação das temáticas a temas outros, de linhas alternativas às tendências dominantes dos estudos organizacionais.

Ainda, como homenagem à O&S, gostaria de mencionar que no número 19 da Revista (setembro/dezembro de 2000) é reproduzida conferência pronunciada por Fernando Prestes Motta, de saudosos memórias, não somente como acadêmico, mas também como amigo de afável convivência, que afirma, logo no início (p. 13), que estava tendo a alegria de “estar (...) participando do relançamento da Revista Organizações e Sociedade, que, no Brasil, é o perfil de revista de administração com que mais eu me afino.” E continuava, afirmando “que poderia contar algumas revistas, uma ou duas na Europa, uma ou duas nos Estados Unidos e essa no Brasil que tem esse perfil, que é uma visão da organização como um sistema social.” (p. 13). A simples menção a essas palavras do Fernando indicam a importância que assumiu, no cenário brasileiro, a O&S.

A produção de um texto que fosse, ao mesmo tempo, representativo do meu pensamento, afinado com o espírito da Revista e trouxesse alguma contribuição efetiva aos estudos organizacionais levou-me de volta a um conceito que aparece com destaque no *Handbook* de Estudos Organizacionais (1999), de cuja organização da edição no Brasil participei intensamente com os colegas Miguel Caldas e Tânia Fischer: o conceito de *conversações*. Também levou-me de volta a textos que li há muito tempo (HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962) e a outros mais recentes (MILLER, 1992) e que me parecem ainda extremamente atuais e estreitamente ligados à idéia de conversações e, aparentemente, esquecidos ou quase esquecidos. Valoriza-se, freqüentemente, na academia, estarmos atualizados com a literatura, citando obras de publicação recente. Esquece-se ou deixa-se que se esqueçam textos antigos, que por algum motivo não atingiram a condição de clássicos mas que, ainda assim, trazem descobertas superiores às pretensas novidades de textos mais recentes. E, afortunadamente, caminham na direção contrária de certas tendências dominantes nos estudos organizacionais.

O que pretendo, assim, é trazer aos leitores alguns exemplos de conversações que trazem uma renovação de temas, descobrem convergências insuspeitadas entre linhas e áreas de pesquisa distintas ou contestam conhecimentos pretensamente estabelecidos. Tudo isso visando a um entendimento da perspectiva de frutíferas conversações. Nada de extraordinário, mas que entendo possam contribuir para o avanço das temáticas e preocupações existentes na área.

Poder-se-ia, aqui, identificar uma certa sintonia com o *Handbook* atrás referido, ao lembrar que o artigo introdutório, de autoria de Clegg e Hardy (1999), indicava a importância daquela obra no desenvolvimento de “conversações” e no apoio aos teóricos alternativos às tendências dominantes na área de estudos organizacionais. Nessa introdução, discutiam-se questões como o “*protecionismo* daqueles que se encontram intelectual e poderosamente entrincheirados, preparados para preservar o capital intelectual que forma a base de seu poder” (p. 35), bem como fazia-se referências a ‘guerra de paradigmas’, dentro de estratégias políticas dos protecionistas para “investir a velha elite com poder necessário para selecionar as abordagens alternativas.” (p. 36). Em outro texto (BURREL, 1999), dava-se relevância a temas como paradigmas e paradoxos e em todo o livro, de certa forma, havia forte ênfase a discussões sobre “pós-modernismo”, por exemplo. A ênfase que Clegg e Hardy davam a *conversações* abria-se, assim, para enfrentar o poder de elites intelectuais na preservação de correntes ou paradigmas.

Ainda não se avaliou o impacto do *Handbook* na renovação da literatura brasileira em estudos organizacionais e na ênfase ao desenvolvimento de conversações. Mas, sem contar publicações de artigos com temáticas novas (estética organizacional na O&S, por exemplo) ou introduzem novas abordagens (pós-modernismo na RAE, por exemplo), vejo surgirem, em veículos vários, sinais de perturbações e preocupações de importância em nosso campo de estudos (ver por exemplo: o *Fórum Desenvolvimento de Teoria*, na Revista de Administração de Empresas, de julho/setembro de 2003; o texto de Bertero, Caldas e Wood Jr. na seção *Documento* da Revista de Administração Contemporânea, de jan/abr de 1999; a seção *Opinião*, do site da **Anpad**, com contribuições de Carlos Osmar Bertero e Clóvis Luiz Machado-da-Silva; as seções *Documento e Debates* da Revista de Administração Contemporânea; a seção, de feição semelhante, envolvendo réplica e tréplica, introduzida na Organizações & Sociedade; a seção *Pensata*, da Revista de Administração de Empresas). Todas elas evidenciam ebulição no sentido de melhoria da qualidade de nossa produção científica. E quem sabe, digo eu, abrindo espaço para novas abordagens. Encerro estas palavras iniciais, com as palavras de Clegg e Hardy (1999, p. 37-38):

Para entender o debate dos paradigmas, devemos vê-lo como uma luta por espaço acadêmico entre indivíduos com valores, hipóteses e agendas muito diferentes, como se fosse um torneio metafórico (...). Os protecionistas dos paradigmas defendem deliberadamente uma estratégia política para definir os estudos organizacionais ao investir a velha elite com poder necessário para selecionar as abordagens alternativas. Outros, independentemente de que lado estejam posicionados, tentam criar novos espaços para as novas alternativas. Ficamos com os últimos, desde que (...). O agnosticismo valoriza a conversação, o discurso e o debate cooperativo aberto além fronteiras. (...)

CONVERSÇÕES, CONVERGÊNCIAS E TEXTOS QUASE ESQUECIDOS

As questões discutidas por Clegg e Hardy e as minhas observações do cenário atual da academia brasileira levam-me, pois, a discutir, aqui, exemplos de conversações que se constituem em desafios a tendências dominantes e explicam, quem sabe, porque certos textos são esquecidos e, quem sabe, explicar porque certos autores aparecem, freqüentemente, sem representar contribuições valiosas. Ou, explicando de outra maneira: as disputas de poder dentro do campo dos estudos organizacionais talvez expliquem o que acima afirmamos.

Mas, algumas obras marcaram minhas leituras, mesmo que não sejam elas integrantes das tendências dominantes ou, quem sabe, por isso mesmo. Pergunto-me, freqüentemente, quais são os clássicos da nossa área. Na mesma linha de raciocínio, Bertero (2003) em "opinião" percuciente e provocativa, a propósito dos textos que *permanecem*, assim se exprimiu:

"A interrogação que permanece é qual a efetiva relevância de tudo isso que escrevemos e publicamos. Claro só o tempo dirá. Mas não é difícil lembrar que muito provavelmente não seremos lembrados, a não ser em blocos, como convém a produtos industriais¹. Ninguém se lembra de um produto singular, mas todos serão capazes de falar em Ford modelo T ou

¹ O autor, Carlos Osmar Bertero, referia-se, no parágrafo anterior do texto, ironicamente, ao "modo industrial de produção científica" que "implica sempre em falta de originalidade inevitável, mas sempre com produtos metodologicamente certificados por ISOs diversas que asseguram a sua qualidade e rigor. Muitas vezes, ao lermos um produto, percebemos qual o referencial teórico em que ele está situado e, se formos do ramo, seremos capazes de saber quais são as conclusões, mesmo sem ler o trabalho. Trata-se de um gênero oposto ao filme de suspense. Aliás, até se aconselha que se conheça primeiro o final. Daí, o produto vir sempre acompanhado de um 'abstract' para conforto do consumidor (leitor)."

em rádios de válvulas a vácuo ou de fibras de poliéster. Acredito que os poucos ainda lembrados serão os que produzem o que Kuhn chamou de novos paradigmas e que paradoxalmente acabam não fazendo “ciência normal.”

Foi pensando em tudo isso, que voltei a um texto, praticamente esquecido (pois custei a encontrar cópia dele, dada a sua idade – texto de 1962) mas nem por isso menos importante, lido há anos. Dois autores de renome reuniram-se e identificaram *convergências* nas contestações que autores, que trabalhavam em três áreas de conhecimento distintas, faziam a generalizações amplamente aceitas, existentes na literatura. O início do texto (HIRSCHMAN E LINDBLOM, 1962, p.211) é muito significativo:

Quando, em pesquisa em suas diferentes matérias, um grupo de cientistas sociais, cada um independentemente dos demais, parece convergir para uma visão algo não ortodoxa de certos fenômenos sociais, a pesquisa apresenta-se em bom estado de adequação.

A argumentação do artigo de Hirschman e Lindblom (1962) começava por expor a posição de Hirschman contra o crescimento equilibrado (*balanced growth*) como política “*sine qua non* do desenvolvimento ou como significativamente próximo de uma política de desenvolvimento” (HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962, p. 211). Embora a aparente e lógica ordem inerente a um crescimento equilibrado, o crescimento desequilibrado (*unbalanced growth*) consegue mover a economia mais rapidamente, mesmo com aparente esquisitice e canhestramente do que em condições de expansão equilibrada, isto é, “é provável que haja exagero na utilização de recursos em condições de desequilíbrio, mas esses próprios desequilíbrios *chamam* mais recursos e investimentos do que seria disponível em outras condições” (p. 212).

A conclusão é significativa:

Em outras palavras, dentro de certos limites, a economia feita no uso de recursos em situações de crescimento equilibrado é muitas vezes superada pela mobilização crescente de recursos possibilitada pelo crescimento desequilibrado. (HIRSCHMAN E LINDBLOM, p. 212).

Em seqüência, os autores supracitados invocam a produção acadêmica de Klein e Meckling no estudo da experiência militar com políticas alternativas de pesquisa e desenvolvimento no campo de sistemas de armamentos, encontrando *convergências* com as conclusões antes citadas. Os artigos de Klein (1958, 1960) e de Klein e Meckling (1958) referidos argumentam que o desenvolvimento de sistemas de armamento é simultaneamente menos dispendioso e mais rápido “quando marcado por duplicação, “confusão” e falta de comunicação entre pessoas que trabalham em linhas paralelas”. Hirschman e Lindblom (1962, p. 213) ainda concluem com as seguintes palavras:

“Talvez de forma mais fundamental, eles [Klein e Meckling] argumentam contra esforços árduos no sentido de integrar vários subsistemas em um sistema geral harmonioso e bem articulado; em vez desse esforço eles advogam a exploração de idéias férteis sem qualquer consideração por qualquer “adequação” a um padrão de especificações previamente definido.”² Ou seja, o progresso técnico e as invenções “seguem uma ‘trajetória própria’ que se deve acatar, isto é, em lugar de ficar agastado, num estágio inicial de desenvolvimento do sistema com a ‘falta de equilíbrio’ entre as especificações de desempenho (o engenho em processo de desenvolvimento conseguiu chegar a um estágio máximo de velocidade

² No caso, as especificações de desempenho de que tratam Klein e Meckling é no sentido de buscar um mínimo de desempenho em, por exemplo, duas características específicas - alcance (*range*) e velocidade (*speed*) - no desenho de um novo engenho aeronáutico em desenvolvimento. Como afirmam Hirschman e Lindblom (p. 213) “deve-se favorecer uma abordagem de alcance do objetivo através de uma trajetória (*path*) desequilibrada, em lugar de uma de tentar alcançar o alvo de forma direta”

e muito pouco alcance) devemos prosseguir com tentativas de desenvolvê-lo da melhor maneira que pudermos sem qualquer referência a um ponto S pré-determinado.” (HIRSCHMAN & LINDBLOM, 1962, p. 213)

O raciocínio de Hirschman & Lindblom encontra, assim, na obra de Klein e Meckling, identificações que aparentemente vão de encontro a princípios universalmente buscados na ciência administrativa, qual seja, a de buscar eficiência e **economia de recursos acima de qualquer outra consideração. E, assim, como vocacia do crescimento equilibrado** parece não ser a melhor alternativa, como os estudos de Hirschman indicaram, também a *duplicação de recursos* parece ser melhor caminho para a criatividade, à revelia de considerações comuns, no sentido de uma pretendida racionalidade voltada a critérios exclusivamente de eficiência. Ou seja, num cenário de incerteza, “a configuração final do sistema é desconhecida e o conhecimento aumenta à medida que alguns dos subsistemas se articulam” (HIRSCHMAN & LINDBLOM, 1962, p. 214).

A questão da “trajetória própria” tende a explicar muitas coisas, hoje em dia. E o conceito de “*path dependence*” (ver David, 1985, p. 332 apud ARAUJO E REZENDE, 2003; REZENDE, 2003) – ou seja, dependência de uma trajetória – parece novamente repor na ordem do dia, questões que são aparentemente ilógicas. Novamente, encontra-se um conceito que tenta demonstrar a impossibilidade de encontro de uma racionalidade “*tout court*”. E, se bem observarmos, tem estreitas relações com o que foi atrás referido no texto de Hirschman e Lindblom. Novamente, fica-se em busca de encontrar razões para entender porque certos fenômenos acontecem de uma determinada maneira. A definição clássica de trajetória própria (como a traduzimos) ou de *path dependence* (dependência da trajetória, literalmente) é a apresentada por David (apud ARAUJO E REZENDE, 2003, p. 721):

“uma seqüência de eventos econômicos dependente de uma trajetória demonstra que influências importantes sobre o resultado eventual podem ser exercidas por eventos remotos no tempo, inclusive acontecimentos dominados por elementos de oportunidade em vez de serem dirigidos por forças sistemáticas (...)”

Segundo Araujo e Rezende (2003, p. 721), “a dependência da trajetória (*path dependence*) pergunta sobre seqüências determinadas de ações que resultam em um evento específico, forçando-nos a mergulhar mais fundo nos mecanismos que buscam uma associação lógica entre eventos”. Nesse contexto, é importante que se afirme que mesmo que se acredite que os eventos podem ter causas temporais remotas, não quer isso fazer crer que eles sejam predeterminados e, sim, que eles podem seguir muitas e diversas trajetórias que levam a resultados diferentes. Essa conclusão, de texto recente, harmoniza-se perfeitamente com os estudos de Klein e Meckling (apud HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962) escritos há mais de 40 anos.

A terceira linha de convergência apresentada pelo estudo de Hirschman e Lindblom (1962) é a representada pelos estudos de Lindblom sobre os processos de formulação de políticas. De natureza diferente dos estudos já referidos, de Hirschman e de Klein e Meckling, que lidam com contextos de resolução de problemas, os diferentes trabalhos de Lindblom, como o texto de Hirschman e Lindblom (1962, p. 215) indica, “aspiram a generalizações razoavelmente adequadas ou a aquilo que, em alguns usos, seria chamado de construção de teoria” o que torna as diferenças de propósito e as convergências encontradas mais dignas de nota.

As características dos estudos de Lindblom³, segundo Hirschman e Lindblom (1962, p. 215) são as de:

³ As obras de Lindblom referidas são as seguintes: LINDBLOM, C.E. *Policy analysis*. *Amer. Econ. Review*, n.48, p.298-312, 1958a; LINDBLOM, C.E. *Tinbergen on policy making*. *J.Polit.Econ*, n.66, p.531-538, 1958b; LINDBLOM, C.E. *The handling of norms in policy analysis*. IN: M.Abramovitz (ed) *Allocation of Economic Resources*. *Stanford Economic Press*, pp. 160-179, 1958c.; LINDBLOM, C.E. *The science of muddling through*. *Publ.Admin.Review*, n.19, p.79-88, 1958d. (apud HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962).

“**negar a validade geral** (ênfase minha) de dois pressupostos implícitos na maioria da literatura sobre formulação de políticas. O primeiro pressuposto é que problemas de política pública podem melhor ser resolvidos se tentarmos compreendê-los enquanto tais; o segundo é que existe concordância suficiente quanto aos critérios adequados de escolha entre alternativas de políticas possíveis.”

Hirschman e Lindblom (1962) reproduzem, a seguir, as descrições convencionais a respeito da tomada de decisão racional que identificam as etapas desse processo como sendo as seguintes: 1) clarificação de objetivos ou valores; 2) levantamento de meios alternativos para alcançar objetivos; 3) identificação das conseqüências, incluindo efeitos laterais ou subprodutos, de cada meio alternativo identificado; 4) avaliação de cada conjunto de conseqüências em relação aos objetivos buscados. Concluem, a seguir, com as palavras de Lindblom que afirma que, por um conjunto indeterminado de razões, essa tentativa *sinótica* ou abrangente de resolução de problemas não é, em verdade, possível eis que a “clarificação de objetivos acaba por resultar em conflito social, que a informação necessária é, ora não disponível ou disponível somente a um preço que se torna proibitivo ou, ainda, que o problema é simplesmente demasiado complexo para as capacidades intelectuais do homem que são finitas.” (HIRSCHMAN E LINDBLOM, 1962, p. 215). Desse conjunto de idéias e raciocínio surgiu o que Lindblom definiu como *incrementalismo desarticulado ou disjunto* significando que em muitos momentos devemos afastarmos da busca por compreensão abrangente dos problemas em foco. Note-se que o texto de Hirschman e Lindblom data de 1962 e o clássico de Lindblom, **The science of muddling through**, tinha recém sido publicado (em 1959). As características do incrementalismo desarticulado são assim resumidas (HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962, P. 215-6):

- A. tentativa de compreensão da política limita-se a políticas que difiram só de forma incremental da política atual.
- B. Em vez de simplesmente ajustar meios a fins determinados, escolhem-se os fins que são adequados a meios disponíveis ou quase disponíveis.
- C. Somente um reduzido número de meios (políticas alternativas possíveis) é levado em consideração, como corolário de A.
- D. Em vez de comparar meios ou políticas alternativas à luz de fins ou objetivos desejados, fins ou objetivos alternativos são também comparados à luz de meios ou políticas requeridos e suas conseqüências.
- E. Fins e meios são escolhidos simultaneamente; a escolha de meios não é conseqüente à escolha de fins.
- F. Fins são indefinidamente explorados, reconsiderados, descobertos, em vez de fixados de forma relativa.
- G. Em qualquer dado ponto analítico (‘ponto’ refere-se a qualquer indivíduo, grupo, agência, ou instituição), análise e formação de políticas são em série ou sucessivas; isto é, problemas não são ‘resolvidos’ mas são atacados de novo.
- H. Análise e formulação de políticas são remediais; eles afastam-se dos problemas em vez de tomarem a direção de objetivos conhecidos.
- I. Em qualquer ponto analítico, a análise de conseqüências é muito incompleta.
- J. Análise e formulação de políticas são socialmente fragmentados; eles andam na direção de um número elevado de distintos pontos, de forma simultânea.”

A característica mais surpreendente do incrementalismo desarticulado é a indicada em I (como indicam HIRSCHMAN E LINDBLOM, 1962, p. 216), ou seja, de que não se constróem tentativas de abrangência do todo (compreensividade) e que, ao contrário, conseqüências importantes de políticas alternativas são simplesmente ignoradas em algum ponto da análise de políticas, mas o que é ignorado num momento pode ser retomado em outro (minha ênfase), conforme indica a característica J (supra) dada a natureza fragmentária do processo decisório. Tudo

isso, praticamente leva a atingir-se um nível tolerável de racionalidade no processo decisório.

As contribuições de Hirschman e Lindblom (1962), no artigo supra citado, foram sendo gradativamente consagradas e uma série de autores expõe conceitos e conclusões que também convergem para os mesmos pontos. Por exemplo, Cyert e March (1963)⁴ que definem, entre outras coisas, que as organizações não têm objetivos, que quem os têm são os indivíduos e, assim, a organização deve ser vista como uma coalizão; conseqüentemente, o processo decisório organizacional é visualizado como um processo político. Graham Allison retoma, em 1971, o modelo de Cyert & March e, em sua análise da crise dos mísseis cubanos, em seu modelo II (processo decisório organizacional) consegue trabalhar com procedimentos organizacionais padronizados como explicativos das decisões tomadas pelas organizações que não são identificadas como organizações monolíticas, mas sim como organizações compostas de sub-organizações frouxamente ligadas entre si. Além disso, o processo de busca de soluções para problemas existentes é um processo seqüencial e recorrente e busca-se evitar a incerteza, em vez de resolvê-la.

Assim, as conclusões de Lindblom, acima referidas, datadas na primeira versão, do ano de 1959, foram sendo gradativamente confirmadas em estudos posteriores que consagram um determinado tipo de interpretação dos fenômenos organizacionais.

○ PARADOXO DE ÍCARO

A literatura sobre estratégia tem insistido sobre concentração em pontos fortes. Danny Miller desafia essa proposição, trazendo aos leitores a mitologia grega como inspiração para contrariar uma das tendências dominantes na área de estratégia. É uma conversação que se constitui em obrigatória ao provocar o leitor com o paradoxo de Ícaro (MILLER, 1992). É texto provocativo, criativo, mas nem por isso de ampla divulgação e aceitação, talvez porque também contrarie a tendência dominante e imprima incerteza às recomendações sobre gestão. O que ele faz é desafiar generalizações amplamente aceitas.

O que vem a ser o paradoxo de Ícaro? Seu grande ativo tornou-se a causa de sua derrota. Lembremos que a mitologia grega nos conta que Ícaro, com suas asas de cera artificial, voou tão alto, mas tão alto mesmo, que chegou perto do sol e, inevitavelmente, derreteu-lhe a cera das asas, causando-lhe a morte no mar Egeu. Ou seja, que o poder de suas asas deu-lhe causa para sua derrota. Como afirma Danny Miller, o mesmo paradoxo pode ser aplicado ao entendimento do que acontece em empresas extraordinárias, pois "seus sucessos e seus pontos fortes freqüentemente conduzem-nas, seduzem-nas para excessos que causam seu declínio" (MILLER, 1992, p. 24).

O que, especificamente, quero acentuar nesse texto de Danny Miller é que propostas comuns no campo da estratégia empresarial, advogando concentração dos planos nos pontos fortes da empresa, aparentemente um consenso entre consultores e a maioria dos professores da área, são colocadas em xeque pelo estudo aqui salientado. Particularmente, Miller acentua que coisas que levaram empresas ao sucesso, quando acentuadas em excesso, provocam declínio e fracasso. O estudo de Miller é empírico e várias empresas de estrondoso sucesso foram estudadas e quatro distintas trajetórias de declínio foram encontradas. Em todas aparece a tendência de "estender e amplificar as estratégias às quais as empresas creditam o sucesso que alcançaram" (MILLER, 1992, p. 24). Por exemplo:

⁴ A obra de Cyert & March é outra das obras que julgamos quase esquecida, em menor grau do que o texto de Hirschman e Lindblom, no entanto. Ela é bastante citada, mas temos a sensação de que é pouco lida. É a mesma sensação que temos com respeito a uma obra como *Os sertões*, de Euclides da Cunha, muito citada mas, supomos, pouco lida.

“Atenção produtiva ao detalhe, por exemplo, se transforma numa obsessão por minúcias; inovações compensadoras fazem uma escalada na direção de invenções graciosas; e crescimento de forma ponderada torna-se uma expansão sem rédeas. No sentido contrário, atividades que foram meramente desenfáticas – i.e., não foram vistas como essenciais para a receita de sucesso da organização – são virtualmente extintas. Um marketing modesto se deteriora em promoções sem brilho e em distribuição não adequada; uma engenharia tolerável caminha para uma concepção de qualidade inferior. Como resultado, atingimos estratégias menos equilibradas, concentradas cada vez mais em torno de um único ponto forte que é indevidamente amplificado enquanto outros aspectos são esquecidos quase inteiramente.” (MILLER, 1992)

O mesmo Danny Miller, em artigo publicado um ano depois, caminha na mesma direção e defende uma chamada tese da simplicidade, explicitando que a maioria das organizações bem sucedidas caminham na direção de arquiteturas mais simples e não de arquiteturas mais complexas. Mas, diferentemente do que parece indicar à primeira vista, como no caso do paradoxo de Ícaro, as “estratégias de tais empresas, por exemplo, transformam-se em receitas” (MILLER, 1993, p. 134) esquecendo-se da complexidade inerente aos processos organizacionais. Os diferentes aspectos de uma organização, como ensinado por Danny Miller, são considerados menos complexos, por entenderem que o sucesso é atribuído a determinadores fatores. Ou, em suas palavras:

“Culturas se tornam menos amplas para espelhar as visões e as práticas apenas de um grupo na organização, assim como rotinas e sistemas ficam mais concentrados, focalizados. Todas essas tendências interagem para produzir configurações rígidas – mas em última instância, essas configurações se distendem, tornam-se exageradas e lhes falta riqueza e sutileza. (...) Eventualmente, *tais empresas comportar-se-ão mais como máquinas e não como organismos, de modo que a surpresa e o acaso, fontes de muito conhecimento, são perdidos* (itálico adicionado) (...) As atividades tornam-se mais temáticas, mais especializadas e mais uniformes. Logo o sistema deixa de reconhecer “ruídos”: não há mais bobos da corte, nem advogados do diabo, nem iconoclastas que consigam apresentar qualquer argumento, qualquer modelo contraditório do mundo visualizado (...) Essa conformidade, certamente, ocasiona decréscimo na flexibilidade, provoca miopia e bloqueia aprendizado e adaptação”

CONVERSANDO E CONCLUINDO

O texto que apresento, aqui, inspirado em série de convicções e percepções, procura mostrar como caminhos originais de autores não vinculados a tendências dominantes nos estudos organizacionais, produzem textos que desafiam alguns conceitos e teses aparentemente solidificados na literatura. Por outro lado, por não estarem devidamente afiliados a tendências dominantes, aparentemente são esquecidos ou quase esquecidos e não encontram discípulos que tentem prosseguir questionando supostas certezas da literatura organizacional. Neste texto, procuro transmitir a convicção de que há muitos outros aspectos sob a terra que merecem ser examinados e espaço precisa ser aberto para tais autores e temáticas. A O&S tem sido uma revista que abriga diferentes pontos de vista e abre alternativas. Nesse sentido, ela é um veículo importante entre os periódicos brasileiros de administração.

A referência que atrás fiz, a respeito das indagações e perturbações que cercam o campo de estudos organizacionais, refletida nos vários documentos ou seções de periódicos existentes, necessita um complemento, qual seja o de apre-

sentar algumas proposições nessa conjuntura de melhoria da qualidade da produção científica brasileira. Muitos autores têm acentuado diferentes aspectos dessa “qualidade” (ou falta de).

Sem querer ser exaustivo, lembro que recentemente, texto de Caldas, Tinoco e Chu (2003), acentuava, na linha de outros estudos produzidos de avaliação da produção acadêmica brasileira (por exemplo, VERGARA e CARVALHO Jr., 1995), a dependência dos autores brasileiros da literatura estrangeira, particularmente a americana, e dava especial ênfase à excessiva auto-citação (sua e de sua instituição) a denunciar uma falta de conversações dentro da academia brasileira. A falta de conversações dentro da academia brasileira talvez possa ser atribuída ao que Vergara e Carvalho Jr (1995) identificaram – ao fato de ser um conhecimento legitimado no circuito internacional – do que a outros fatores. Avento a possibilidade de que a auto-citação possa ser uma tentativa de formar um bloco de poder acadêmico, demonstrando produção quantitativa e qualitativamente desenvolvida e, concomitantemente, a falta de leitura e respeito acadêmico de autores brasileiros. O que importaria seria escrever, mas não é assim tão importante ler os outros colegas da academia brasileira..

Por outro lado, pode-se, hoje, apontar outros fatores infra-estruturais como interferindo neste contexto. A facilidade de fontes bibliográficas é um desses. A disponibilidade, hoje, de bancos de dados acessíveis via eletrônica, permite o acesso fácil a referências de textos produzidos em periódicos publicados em inglês. E os textos produzidos em outras línguas: português, francês, por exemplo? Só recentemente, os anais do ENANPAD passaram a ser disponíveis via eletrônica, mas como pesquisar por palavras-chave? E os periódicos brasileiros? Na ânsia por publicar – tão identificada por texto de Cristina Carvalho e Marcelo Vieira, na O&S, com réplica de Carlos Osmar Bertero e tréplica de Vieira e Carvalho⁵– há recurso a fontes bibliográficas internacionais, mas há pouco acesso fácil à literatura nacional.

A questão dos avaliadores de produção científica também é um aspecto que merece ser examinado. O texto de Bertero, Caldas e Wood Jr (1999) trata, entre outras coisas, da falta de homogeneidade na definição de critérios de avaliação **de artigos e da problemática do gatekeeping** como mecanismo de desenvolvimento da área e das cautelas que se deve ter a esse respeito (ver página 172 do texto). Critérios bem definidos de avaliação de artigos submetidos a periódicos ou em congressos acadêmicos em que a referência a autores nacionais esteja presente e em que prevaleça uma linha de argumento (ver seção Documento e Debates da Revista de Administração Contemporânea, com artigo de Pedro Lincoln Mattos) podem ser fator importante para a melhoria da qualidade em padrões internacionais. O aumento do número de avaliadores, por exemplo, em encontros da ANPAD e mesmo nos periódicos que crescem em número e se preocupam cada vez mais com qualidade, naturalmente não é solução e sim mais um problema para a homogeneidade da avaliação.

Finalmente, vislumbramos um futuro promissor primeiramente nos encontros por área da ANPAD (estudos organizacionais –ENEO; estratégia – 3 Es), na instituição dos associados individuais à ANPAD, por área de interesse, à semelhança do que já propus – mas sem sucesso (ver meu depoimento na RAC, v.1.n.1, 1997, p. 153) . A constituição efetiva de comunidades intelectuais que se comuniquem durante o ano pode assegurar a melhoria da qualidade e as conversações tão esperadas.

Exceção feita a tais providências, o que importa é não esquecer que a criatividade do texto, a novidade do argumento, como expresso nos exemplos de conversações apresentados aqui neste texto, não seja esquecido e que autores aparentemente antigos mas que têm ainda coisas a dizer, sejam lidos e refletidos.

⁵ CARVALHO, Cristina e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. CARVALHO, Cristina e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Algo está podre no Reino da Dinamarca. Seção Idéias em Debate O&S v.10, n.26, jan/abr 2003*; BERTERO, Carlos Osmar. *Comentando. Seção Idéias em Debate. O&S v. 10, n.26, jan/abr 2003*; CARVALHO, C. E VIEIRA, M.M.F. *Tréplica ao Professor Bertero. Seção Idéias em Debate. O&S v.10, n.27, mai/ago 2003.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração nas palavras de seus Presidentes. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1., n.1, jan/abr 1997 (depoimento de Roberto Costa Fachin (1983-1984), pp.152-154.

ALLISON, Graham. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston, Little Brown, 1971

ARAUJO, Luis e REZENDE, Sergio. Path Dependence, MNCs and the Internationalisation Process: a Relational Approach, **International Business Review** 12: 719-737, 2003.

BERTERO, Carlos Osmar. Opinião: **Produção Científica Ontem e Hoje**. (http://www.anpad.org.br/opinião_bertero_site_main.html)

BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr, Thomas. Produção Científica em Administração de Empresas: Provocações, Insinuações e Contribuições para um Debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.1, jan/abr 1999, pp. 147-178.

CALDAS, M.; TINOCO, T.; CHU, R. Análise bibliométrica dos artigos de RH publicados no Enanpad, na década de 1990: um mapeamento a partir das citações dos heróis, endogenias e jactâncias que fizeram a história recente da produção científica da área. **XXVII ENANPAD**. Atibaia, SP, 20 a 24 de setembro de 2003, (CDRom - GRT 2319)

CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. IN: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org. da edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. I – Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais São Paulo, Atlas, 1998, pp.27-58.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org. da edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. I – Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais São Paulo, Atlas, 1998.

CYERT E MARCH (1963) **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1963.

HIRSCHMAN, A.; LINDBLOM, C. Economic Development, Research and Development, Policy Making: some converging views. **Behavioral Science**, 7 (211-222), 1962.

KLEIN, H. A radical proposal for R & D. Fortune, may 1958, p. 112 apud HIRSCHMAN, A.; LINDBLOM, C. Economic Development, Research and Development, Policy Making: some converging views. **Behavioral Science**, 7 (211-222), 1962.

KLEIN, H. The decision-making problem in development. Paper no. P-1916, the RAND Corporation, Santa Monica, California, Feb. 19, 1960 apud HIRSCHMAN, A.; LINDBLOM, C. Economic Development, Research and Development, Policy Making: some converging views. **Behavioral Science**, 7 (211-222), 1962.

KLEIN, H. e MECKLING, W. Application of operations research to development decisions. **Operations Research** 1958, pp.352-363 apud HIRSCHMAN, A.; LINDBLOM, C. Economic Development, Research and Development, Policy Making: some converging views. **Behavioral Science**, 7 (211-222), 1962.

MILLER, Danny. The Icarus Paradox: how exceptional companies bring about their own downfall. **Business Horizons** vol35, no. 1, pp. 24-35, jan-fev. 1992.

MOTTA, Fernando Prestes. Organizações e Sociedade: a cultura brasileira. **O&S**, v. 7, n.19, , p. 13-17, set/dez 2000.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Path Dependence and Internationalisation: The Case of a UK Firm in Brazil. **XXVII ENANPAD. Anais** (em CdRom). Área de Gestão Internacional. Atibaia, Sp, 20 a 24 de setembro de 2003.

VERGARA, S.C.; CARVALHO, D.D.S. Nacionalidade dos autores referenciados na ~~literatura brasileira sobre organizações~~. **XXIX ENANPAD. Anais**. João Pessoa, v. 6 (Organizações),. 1995, p. 169-188.