
Improvisação organizacional: do jazz para a administração

*João Vieira da Cunha
Miguel Pina e Cunha*

A consideração das organizações como sistemas em aprendizagem alarga a análise do jazz do mundo musical para o âmbito dos estudos organizacionais. O jazz oferece actualmente um contributo significativo para a compreensão do comportamento das organizações e das pessoas que as povoam, e indica alternativas de comportamento que, em última análise, podem ter um impacto significativo no progresso social já que, hoje, a maior parte da vida dos seres humanos se desenrola em contexto organizacional, sendo por isso este o palco privilegiado para acções de forte impacto social (Follett, 1940).

De facto, o ritmo acelerado de mudança a que têm vindo a ser sujeitas as organizações, quer devido à tecnologia, quer à globalização, quer ainda ao aumento gradual do nível educacional médio (Bettis & Hitt, 1995), tem levado os académicos, gestores e líderes a procurar novas imagens e metáforas alternativas que permitam melhor compreender e agir sobre essa nova realidade (Peters, 1992).

Tem-se assistido a um esforço de afastamento das imagens que têm vindo a moldar o pensamento organizacional (a máquina e a hierarquia militar), e que apelam a alguma rigidez em face de um contexto previsível, na direcção de imagens mais fluidas — o organismo e os grupos pouco estruturados (como as bandas de jazz) — que apelam a elevada flexibilidade, ante um contexto instável e muitas vezes imprevisível (Morgan, 1997).

Por outro lado, muitos autores defendem que a resposta a esse conjunto de desafios passa, acima de tudo, pela transição de uma ética do indivíduo para uma ética de grupo (Baker, 1994), surgindo a equipa de trabalho como o novo bloco de construção das organizações.

A banda de jazz surge portanto como a metáfora, por excelência, do comportamento organizacional nesse novo contexto, devido essencialmente a duas características:

- a qualidade de um intérprete de jazz é aferida pela sua capacidade de improvisar (uma qualidade necessária aos membros de organizações em contexto de rápida mudança);
- uma improvisação bem-sucedida em jazz é um resultado do grupo e não de um indivíduo. Pode, assim, dizer-se que uma banda de jazz é um grupo capaz de obter resultados positivos (fazer boa música) em um

Os autores agradecem os comentários de Manuela Faia Correia. Atendendo à solicitação de seu avaliador, este artigo será publicado na Língua Portuguesa de Portugal (Nota da Editora).

Recebido em julho/98
2ª versão em novembro/98

João Vieira da Cunha, Professor na Universidade Nova de Lisboa (Lisboa, Portugal), é Mestrando em Comportamento Organizacional no Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), desenvolvendo a sua investigação na área da improvisação em contexto organizacional.
E-mail: jvc@fe.unl.pt

Miguel Pina e Cunha, Licenciado em Psicologia Social e das Organizações (ISPA, Lisboa, Portugal), Mestre em Comportamento Organizacional (ISPA, Lisboa, Portugal) e Doutor em Marketing (Tilburg University, Holanda), é Professor Auxiliar Convidado na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, versando a sua investigação sobre gestão da mudança, inovação e renovação organizacional.
E-mail: mpc@feunix.fe.unl.pt

contexto de elevada incerteza (improvisação musical), algo afinal muito semelhante àquilo que são hoje os desafios que se colocam às organizações em geral e às empresas em particular.

O jazz tem vindo a assumir, por conseguinte, um papel cada vez mais próximo da *praxis*, sendo analisado como uma **fonte literal** de alternativas para a administração e a liderança de equipas. Isso acontece porque vários autores (por exemplo, Brown & Eisenhardt, 1997) têm vindo a acentuar a importância que a improvisação tem, **de facto**, no dia-a-dia das empresas, especialmente em uma das suas actividades mais críticas: a inovação (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Daí que alguns autores (por exemplo, Crossan *et alii*, 1996; Weick, no prelo; Hatch, 1997) tenham estudado com alguma profundidade o fenómeno da improvisação em contextos em que ela já é uma prática corrente: no jazz e no teatro de improvisação. O jazz, no entanto, tem vindo a ser privilegiado, na medida em que a improvisação lhe é um conceito mais central do que ao teatro (Crossan *et alii*, 1996).

Tendo essa análise como pano de fundo, pretende-se neste artigo: apresentar as características do jazz mais relevantes para o estudo das organizações, caracterizar os esforços de ligação entre essas duas áreas e apresentar as lições organizacionais contidas na improvisação em jazz.

POR QUE O JAZZ?

O apelo do jazz como metáfora para a improvisação em contexto organizacional prende-se, como já foi dito, com a centralidade que ela assume nessa área musical, e pela sua índole eminentemente social.

Existem três características da improvisação em jazz que contêm lições importantes para o desempenho da improvisação em contexto organizacional:

- as de índole social ou grupal;
- as relacionadas com a tarefa ou o desempenho;
- as relacionadas com o saber, que se referem à origem das ideias materializadas na improvisação.

As características de índole social ou grupal referem-se às práticas e condições relacionadas com a interacção entre os elementos do grupo que potenciam a ocorrência da improvisação. Essas práticas e condições são:

- a existência de estruturas mínimas;
- a coordenação por meio da acção partilhada, em detrimento dos valores partilhados;
- a inexistência de divisão rígida do trabalho;
- a diversidade dos membros da equipa.

A existência de estruturas mínimas é uma das características mais importantes para a improvisação (Weick, s.d.).

O conceito de estrutura mínima é bipartido. Por um lado, refere-se à existência de um conjunto reduzido de regras, acordadas de forma explícita (pela sua articulação antes do desempenho) ou tácita (pela prática ou pela tradição), sem as quais a improvisação daria lugar à aleatoriedade e, em última análise, à produção de ruído em vez de música (Bastien & Hostager, 1988). “O saxofonista é quem escolhe o repertório e **chama os solos**” é um exemplo de uma dessas regras. Por outro lado, o conceito de estrutura mínima reporta-se também ao conceito de **canção** (Kamoche & Cunha, 1997), enquanto base sobre a qual o grupo vai improvisar, algo que Weick (no prelo) denomina de “improvisação pautada”. A canção explicitada por uma pauta tem, assim, a finalidade de servir como fio condutor do desempenho dos membros do grupo, mesmo que nunca seja explicitamente tocada. A sua presença no pano de fundo da acção serve como mecanismo de coordenação e como fonte de forma da improvisação, não só entre os membros do grupo, como também entre estes e a sua audiência, partindo do pressuposto de que a canção em causa faz também parte do repertório dessa audiência enquanto público (Hatch, 1997).

Outro aspecto importante da improvisação em jazz reporta-se aos mecanismos de coordenação utilizados pela banda, que assentam mais na partilha da acção do que na partilha dos valores (Eisenberg, 1990). Isso significa que não é necessária, e pode até ser prejudicial, a obtenção de um sentimento de acordo e de grande partilha do conceito de **como é que a música deve ser** para que seja estabelecida coordenação entre os membros do grupo. Essa coordenação é obtida, em primeiro lugar, e como anteriormente foi mencionado, através do conhecimento partilhado da canção e da acção em si, à medida que os elementos do grupo vão formando, de forma tácita, regras de relacionamento no desenrolar da sua interacção.

A possibilidade de interpretar um grupo de jazz como uma equipa multifuncional de especialistas permite relacionar os dois restantes aspectos de índole social da improvisação nessa área musical.

Os grupos de jazz possuem uma característica que as organizações têm vindo a procurar instituir desde os primórdios do movimento da qualidade (vide Deming, 1986): a inexistência de divisão de trabalho. No jazz isso manifesta-se de duas formas: ao improvisar, a composição e a implementação ocorrem em simultâneo; e a liderança do grupo é rotativa, no sentido em que há uma alternância entre os papéis de solista e acompanhante entre todos os membros. As equipas autogeridas e as células de produção representam dois esforços, por parte das organizações, para importar essas duas características.

A existência de estruturas mínimas permite aproveitar a diversidade presente no grupo — um dos grandes desafios das organizações de hoje, em que são crescentes as

diferenças internas de cultura profissional (devido à especialidade funcional) e de cultura nacional (devido ao cosmopolitismo acrescido via globalização). Assim, e ao contrário do que acontece nos mecanismos de coordenação ditos tradicionais e assentes no exercício do poder através da ordem (Mintzberg, 1995b), a metáfora do jazz apela a que seja a confiança a assumir esse papel (Eisenberg, 1990), de modo a que as organizações alinhem pelo máximo múltiplo comum e não pelo mínimo denominador comum.

As características relacionadas com a tarefa referem-se aos aspectos do desempenho em si (interpretação da música) que facilitam a improvisação. Esses aspectos são: o facto de o jazz ser uma actividade temporal/de processo (Hatch, 1997), e a simultaneidade da composição e da execução (Moorman & Miner, 1998b).

Dizer que o jazz é uma actividade temporal, significa que ao apreciar essa forma de arte se está a desfrutar um processo e não um resultado, ao contrário daquilo que acontece, por exemplo, na pintura ou na escultura. O que vem expandir a relevância dessa área musical enquanto metáfora organizacional, já que vem ao encontro da crescente preocupação que aqueles que estudam as organizações têm vindo a demonstrar em relação ao *design* e à intervenção em nível dos processos (cujo auge foi a reengenharia; vide Hammer, 1990).

A simultaneidade de composição e execução (que para alguns autores define a improvisação em contexto organizacional; vide Moorman & Miner, 1998a; 1998b) é uma das características da improvisação em jazz que lhe atribui um papel mais aplicado do que o normalmente reservado às metáforas. Essa característica transforma-a, de forma implícita, para alguns autores (por exemplo, Crossan *et alii*, 1996), numa fonte de **melhores práticas** para as organizações em geral e para as empresas em particular. O que se deve à conjugação entre o aumento do ritmo e da imprevisibilidade das mudanças no contexto em que a empresa opera, e à crescente importância que o tempo de resposta ao mercado tem vindo a assumir na gestão empresarial, havendo autores que defendem ser o tempo de resposta a principal arma do arsenal competitivo das organizações (Peters, 1992). Tal mensagem apela implicitamente à compressão máxima do intervalo entre a concepção e a execução da resposta à mudança, tendo como matriz a improvisação em jazz, na qual esses eventos ocorrem em simultâneo.

As características relacionadas com o saber reportam-se ao processo de concepção das ideias que serão implementadas na execução musical. É importante, no entanto, mencionar aqui que a distinção entre composição e execução é, na improvisação em jazz, meramente abstracta, já que esses fenómenos ocorrem em simultâneo.

Os factores que contribuem para a concepção da improvisação são a existência de uma estética do erro (Weick, no prelo) e a de um conhecimento partilhado entre a comunidade de intérpretes de jazz.

Quem aprecia improvisação em jazz é alguém que aprecia os **erros** musicais enquanto falhas de alcance (e não como falhas de perícia). Isso porque, como refere Weick (no prelo), se se entender que interpretar correctamente uma música é tocá-la de acordo com um conjunto de instruções codificadas sob a forma de uma pauta (o que acontece, por exemplo, com a música clássica), então, por definição, a improvisação consiste em ir cometendo erros de forma contínua, já que neste contexto a pauta acaba por servir para explicitar aquilo que o solista e o grupo **não devem tocar** (Pasmore, 1995). É possível, desse modo, afirmar que apreciar improvisação em jazz significa ser capaz de saber apreciar o erro e de aprender com o erro. Há ainda outro componente dessa **estética do erro**. Nos solos mais ambiciosos, em que o intérprete testa os limites da sua capacidade de improvisação, é plausível que uma nota ou outra sejam de facto erros, isto é, que estejam em desarmonia com o desempenho até esse momento. A estética do erro tem aqui outro significado, relacionando-se com a capacidade de integração dessa nota no contínuo da interpretação e, em última análise, na capacidade de recorrer a essa nota para transformar a melodia que vai emergindo da interacção entre os elementos do grupo (Weick, no prelo).

Por último, a improvisação tem como condição necessária a existência de algo sobre o qual improvisar. No jazz, esse algo reporta-se à memória daqueles que constituem a sua comunidade de prática e que inclui, além das **pautas** dos clássicos dessa área musical, as variações mais conhecidas. É com base nesse repertório que se torna possível improvisar sobre estruturas mínimas, e é esse repertório que permite descrever o jazz como arte da **imaginação disciplinada** (Weick, no prelo).

LIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

A inferência de alternativas para a administração de organizações a partir da estruturação e do comportamento dos grupos de jazz tem vindo a ser desenvolvida de duas maneiras distintas. A maior parte dos autores (por exemplo, Hatch, 1997; Pasmore, 1995) tem recorrido a publicações da área musical que estudam o comportamento dos grupos de jazz, abstraindo os princípios sociais e de desempenho que os orientam, ajustando-os depois ao contexto organizacional. Um exemplo tem sido o esforço de alguns autores (por exemplo, Weick, s.d.) para determinar ao que equivale o conceito de **canção** no mundo das organizações. Um conjunto mais reduzido de autores tem vindo a observar directamente o desempenho de grupos

de jazz, abstraindo então, em primeiro lugar, os princípios que caracterizam esse desempenho, ligando-os depois ao contexto organizacional. Bastien & Hostager (1988), por exemplo, construíram uma experiência em que pediram a quatro intérpretes de jazz, que nunca antes tinham tocado juntos, para improvisar perante uma audiência, daí extraíndo um conjunto de conclusões para a prática da improvisação nas organizações.

Um primeiro contributo do jazz para o mundo das organizações foi o de permitir a formulação de um conceito de improvisação que, neste contexto, pode ser definido recorrendo-se a quatro termos-chave: acção, deliberada, extemporânea e colectiva (Moorman & Miner, 1995; Hatch, 1997).

Ao improvisar, as organizações são capazes de dar resposta aos desafios anteriores sem que seja necessário partilhar tudo, procurando não um (mínimo) divisor comum, mas sim um (máximo) múltiplo comum.

Acção significa que a improvisação implica actuação e não apenas reflexão; uma actuação que toma lugar à medida que os eventos se vão desenrolando, e que se reporta à simultaneidade de composição e implementação. **Deliberada** significa que só se pode falar de improvisação quando a acção é intencional, por oposição aos casos em que ela é imposta pelo meio ou em que emerge sob a forma de padrão ao longo do tempo. **Extemporânea** quer dizer que a improvisação não resulta de um plano ou de rotinas preconcebidas, mas sim de uma resposta imediata a alterações não antecipáveis na organização ou no contexto em que ela opera. **Colectiva** significa que só se pode falar de improvisação **organizacional** quando esta corresponde a acções colectivas, apesar de alguns autores (por exemplo, Perry, 1991) afirmarem que a improvisação pode ocorrer em vários níveis, desde o individual até o institucional, dependendo daquilo que a ocasionou.

Além do conceito de improvisação, o estudo do jazz permitiu também identificar um conjunto de condições que facilitam o seu uso em contexto organizacional. Essas condições podem ser agrupadas em quatro categorias, aquilo que aqui se designa como os **4-is** da improvisação: imaginação, implementação em tempo real, infra-estrutura e intenção.

A primeira categoria, **imaginação**, refere-se às condições necessárias para que a organização seja capaz de gerar ideias para responder, praticamente em tempo real,

a alterações no meio em que opera, nomeadamente: um nível elevado de conhecimento partilhado; a valorização do erro; e a existência de organizações colaterais.

A existência de nível elevado de conhecimento partilhado é fundamental para que a improvisação seja factível, já que, como no jazz, o desempenho do grupo é limitado pela capacidade do membro com menor nível de conhecimento (Eisenberg, 1990). Isso significa que os membros do grupo ou da organização devem repartir um conjunto mínimo de conhecimento; caso contrário, o impacto da improvisação pode ser posto em causa.

A valorização do erro enquanto experimento tem, no contexto organizacional, a mesma importância que assume no desempenho de uma banda de jazz. Improvisar, dar uma nova resposta para um novo problema implica, por definição, algumas falhas de alcance, se se tiver como norma os procedimentos habituais da organização. A necessidade de improvisar em face de uma envolvente imprevisível implica, por isso, a prática do erro e a aprendizagem com o erro. Por outro lado, caso a ocorrência do erro em sentido estrito — isto é, enquanto resposta nova, mas inadequada, a um novo problema/oportunidade — seja penalizada pela organização, então os seus membros adoptarão uma atitude defensiva em relação à experimentação, o que acabará por pôr em causa a capacidade de improvisação organizacional.

Outro factor que potencia a geração de ideias para a improvisação é a existência de organizações colaterais, que mais não são do que espaços física e psicologicamente distintos da organização em causa, que têm como objectivo proporcionar aos seus membros um ambiente mais propício à criatividade.

A segunda categoria de condições reporta-se à **implementação em tempo real**, ou seja, às condições que permitem a simultaneidade entre composição e execução. Essas condições são o *bricolage* (Weick, 1993), os **remates frequentes** e a prática (Crossan *et alii*, 1996).

Por **remates frequentes** entende-se uma estratégia que privilegie a acção em detrimento da reflexão como resposta a problemas/oportunidades internos ou externos, partindo do pressuposto de que quanto maior o número de tentativas de resposta a essas alterações, maior será a possibilidade de o fazer com sucesso.

A prática do **bricolage** é um corolário da prática de remates frequentes e justifica-se pelo facto de a implementação em tempo real não se compadecer da necessidade de esperar pelos recursos óptimos para levar a cabo aquilo que foi concebido. A simultaneidade da composição e da execução que caracteriza a improvisação significa que a implementação só pode ser feita com os recursos disponíveis **no momento** — a definição de *bricolage*.

Para que os membros da organização sejam capazes de levar a cabo essas duas actividades, alguns autores (por

exemplo, Crossan *et alii*, 1996) defendem que é fundamental que pratiquem/ensaiem de modo a alcançar dois objectivos complementares: aumentar a sua competência para improvisar enquanto indivíduos, através da aquisição do conhecimento tácito que advém da experiência; e aumentar a sua competência para improvisar enquanto grupo, já que a interacção repetida permite aumentar a capacidade de tornar previsíveis para os outros os comportamentos de cada um dos membros da banda, melhorando por conseguinte a sua capacidade de implementação em tempo real.

A terceira categoria de condições reporta-se à **infra-estrutura** organizacional que facilita a improvisação. Essas condições são: o respeito pelo ritmo inerente de cada projecto; a coordenação com base em estruturas mínimas; e o recurso a pequenos grupos.

Cada projecto levado a cabo pela organização tem um ritmo de funcionamento próprio, ditado quer pelas características da tarefa em causa quer pelas características das pessoas que o integram (Hatch, 1997). A imposição de um ritmo demasiado acelerado a um projecto ou a existência de expectativas de maior lentidão na sua progressão podem pôr em causa o seu sucesso, forçando um **parto antecipado** ou retardando o seu desenvolvimento. Além disso, é também importante que o ritmo imposto/esperado do projecto tenha em consideração o ritmo dos restantes processos organizacionais, de modo a assegurar um funcionamento harmónico da organização como um todo (Hatch, 1997; Ancona & Chong, 1996).

A nível de estrutura propriamente dita, a prática da improvisação apela a alguma parcimónia. Deve estar presente a estrutura suficiente para que a improvisação possua alguma coerência com os grandes objectivos da organização, não excedendo no entanto o limite que garante aos seus membros a margem de acção suficiente para a execução (Brown & Eisenhardt, 1997). Os mecanismos de coordenação devem, por isso, assentar em algo com um papel semelhante ao da canção na improvisação em jazz, baseando-se mais na acção conjunta do que na partilha de valores e de crenças (Eisenberg, 1990).

Mecanismos de coordenação desse tipo têm como limitação o facto de apenas serem eficazes com grupos pequenos, nos quais a coordenação por via de ajuste mútuo é possível (Mintzberg, 1995b). Consequentemente, a improvisação apela a que as organizações se estruturam com base em grupos relativamente pequenos, para que ela seja concretizável e eficaz (Perry, 1991).

A existência de um fio condutor na vida da organização e a presença de objectivos comuns, apoiados numa liderança que permita a participação activa e o desenvolvimento dos seus membros, constituem a **intenção** — a quarta categoria de condições para que a improvisação seja possível.

O recurso à improvisação enquanto forma de resposta à imprevisibilidade da evolução da organização e do seu contexto fragiliza qualquer estratégia ou intenção formulada *a priori*, do mesmo modo que a improvisação em jazz põe constantemente em causa a música escrita na pauta. A estratégia de uma organização que recorra à improvisação, assim, só pode ser formulada em retrospectiva (Weick, no prelo).

Apesar do peso da componente emergente da sua acção, é importante que a organização possua objectivos deliberados (Mintzberg, 1995a) que lhe orientem o comportamento no contexto em que se insere. O contributo do estudo da improvisação em jazz para a componente deliberada da acção organizacional reporta-se ao recurso a uma estratégia de concentração progressiva, em que o recurso à improvisação vai sendo gradualmente aumentado, de modo a que, no limite, os seus membros sejam capazes de improvisar sempre que necessário e com elevada competência (Bastien & Hostager, 1988).

Essas condições implicam a existência de uma liderança com duas características. A primeira diz respeito à rotatividade. Já que a improvisação organizacional assenta em equipas multifuncionais (Eisenhardt & Tabrizi, 1995), é natural que cada um dos especialistas seja chamado a liderar a equipa quando esta enfrenta desafios mais próximos da sua área de competência. Em segundo lugar, essa liderança deve ter como preocupação central servir os membros da equipa com o objectivo de potenciar ao máximo a contribuição de cada um. Isso significa estruturar os processos consoante as pessoas e não consoante as tarefas ou, fazendo uma analogia ao jazz, exercer uma liderança do tipo Ellington, que consiste em escrever música para as pessoas e não para os instrumentos (Weick, no prelo).

IMPROVISACÃO PAUTADA NA ADMINISTRAÇÃO: DOIS EXEMPLOS

Existem múltiplos exemplos de situações de administração em que os membros de uma organização improvisaram com base numa **pauta**. Nas empresas, a pauta pode ser entendida como uma de duas coisas: um plano ou uma estratégia preestabelecidos, ou um código de valores partilhados pelos membros da organização.

Um dos casos mais conhecidos de **improvisação sobre um plano ou uma estratégia** é o da entrada da Honda no mercado norte-americano de motociclos. O plano inicial da empresa era substituir parte das importações de motas de grande cilindrada (250cc e 305cc) provenientes da Europa. A Honda foi mal sucedida nesse segmento de mercado, mas acabou por redefinir toda a indústria de motociclos nos Estados Unidos. Isso aconteceu porque, em face de uma oportunidade resultante de uma conjugação de acasos, a Honda foi capaz de abandonar o

plano (pauta) que tinha preestabelecido e centrar os seus esforços (improvisando uma nova estratégia) na comercialização de motas de baixa cilindrada (50cc), apesar de inicialmente não acreditar na viabilidade comercial dessa alternativa.

Na improvisação, a pauta serve não só para explicitar o que é que o grupo **não deve tocar**, mas também para coordenar a actividade dos seus membros. Nas organizações, esse papel cabe à visão e aos códigos de valores. A criação e a comercialização da linha Dockers pela Levi Strauss é um exemplo de **improvisação com base em um código de valores**. Essa linha de produtos, criada pela subsidiária da empresa na Argentina, foi disseminada e comercializada com base não em um plano preestabelecido, mas sim em um conjunto de acções que, apesar de retrospectivamente fazerem sentido, foram sendo tomadas à medida que as oportunidades de mercado iam aparecendo nos vários países e segmentos de mercado, tendo apenas como fio condutor os valores presentes na **Declaração de Aspirações** da empresa.

CONCLUSÃO

No caso da improvisação, como em muitos outros, o desenvolvimento conceptual é arrastado pela prática. A improvisação não é algo de novo para as organizações, como não o são os contextos turbulentos e imprevisíveis e a disparidade entre intenção e acção (Stacey, 1996; Brown & Eisenhardt, 1997). Aliás, têm surgido várias contribui-

ções importantes para a resposta a esses desafios. Recentemente, o acento tónico tem sido posto na partilha de tudo. Tem-se insistido que é na construção de comunidades organizacionais com as mesmas crenças, os mesmos valores e até a mesma visão do mundo que assenta a capacidade de responder rapidamente a ameaças e oportunidades internas e externas (Senge, 1990). No entanto, essa partilha tem-se mostrado de difícil implementação, já que é uma prática pouco natural para os grupos humanos (Eisenberg, 1990).

É aqui que a improvisação, com as suas estruturas mínimas, assentes na partilha de uma **canção** e de um conjunto reduzido de regras, pode desempenhar um papel importante. Ao improvisar, as organizações são capazes de dar resposta aos desafios anteriores sem que seja necessário partilhar tudo, procurando não um (mínimo) divisor comum, mas sim um (máximo) múltiplo comum. No entanto, e apesar de a improvisação não ser um conceito novo no mundo das organizações (Brown & Eisenhardt, 1997), o seu uso está ainda pouco sistematizado e deficientemente explorado.

Na procura de fontes de ensinamento, a teoria organizacional voltou-se para o *jazz*, no qual a improvisação é a competência nuclear do intérprete e em que existem vários casos da sua aplicação com sucesso, na esperança de que ele assuma aquele que é talvez hoje um dos seus mais importantes desafios: ensinar as organizações a fazer convergir no tempo a composição e a execução, isto é, a improvisar. ◆

RESUMO

Neste artigo defende-se a relevância do *jazz* para estudar a improvisação em contexto organizacional, não só como metáfora, mas também como fonte directa de ensinamentos. Argumenta-se que essa relevância deriva da centralidade da improvisação nessa área musical. Defende-se também que as características relacionadas como os aspectos sociais, da tarefa e do saber, inerentes ao desempenho dos grupos de *jazz*, quando transportadas para o contexto organizacional, permitem definir improvisação recorrendo a quatro termos-chave — acção, deliberada, extemporânea e colectiva — e encontrar os conjuntos de condições que facilitam a sua ocorrência: intenção, implementação em tempo real, infra-estrutura e imaginação.

Palavras-chave: improvisação, *jazz*, metáfora, inovação, tempo real.

ABSTRACT

This article argues that jazz is useful to the study improvisation in organizational settings, not only as a metaphor but also as a direct source of insights. This usefulness derives from the centrality of improvisation in this musical style. It is also argued that social, task and knowledge related characteristics of jazz performance, when transposed to an organizational context allow us to define improvisation by using four keywords — action, extemporaneous, deliberate and collective — and to find the four sets of conditions that allow it to occur: intention, real-time implementation, infrastructure and imagination.

Uniterms: improvisation, innovation, jazz, metaphor, real-time.

- ANCONA, D.G. & CHONG, C.L. Entrainment: pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. In: STAW, B.M. & CUMMINGS, L.L. (eds.). *Research in Organizational Behavior*, v.18, p.251-284, Greenwich, CT, JAI Press, 1996.
- BAKER, W.E. *Networking smart: how to build relationships for personal and organizational success*. New York, McGraw-Hill, 1994.
- BASTIEN, D.T. & HOSTAGER, T.J. Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, v.15, n.5, p.582-602, 1988.
- BETTIS, R. & HITT, M. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, v.16, p.7-19, 1995.
- BROWN, S.L. & EISENHARDT, K.M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, v.42, p.1-34, 1997.
- CROSSAN, M.M.; WHITE, R.E.; LANE, H.W.; KLUS, L. The improvising organization: where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics*, p.20-35, Spring 1996.
- DEMING, W.E. *Out of the crisis*. Cambridge, MA, MIT Press, 1986.
- EISENBERG, E.M. Jamming: transcendence through organizing. *Communication Research*, v.17, n.2, p.139-164, 1990.
- EISENHARDT, K.M. & TRABRIZI, B.N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, v.40, p.84-110, 1995.
- FOLLETT, M.P. The giving of orders. In: METCALF, H.C. & URWICK, L. (eds.). *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*. New York, Harper & Brothers, 1940. p.50-70
- HAMMER, M. Reengineering work: don't automate obliterate. *Harvard Business Review*, p.104-112, July/Aug. 1990.
- HATCH, M.J. *Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz can help reconceptualize organizational structure*. Paper presented at the ANNUAL SCOS MEETING, Warsaw, 1997.
- KAMOCHÉ, K. & CUNHA, M.P. *Teamwork, knowledge creation and improvisation*. Presented at the INTERNATIONAL WORKSHOP ON TEAMWORK. University of Nottingham, 1997.
- MINTZBERG, H. Five P's for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. (eds.). *The strategy process: European edition*. Hertfordshire, Prentice-Hall, 1995a. p.13-21
- MINTZBERG, H. The structuring of organizations. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. (eds.). *The strategy process: European edition*. Hertfordshire, Prentice-Hall, 1995b. p.350-371
- MOORMAN, C. & MINER, A.S. *Walking the tightrope: improvisation and information use in new product development*. Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 1995. [Report N.95-101]
- _____. Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, in press, 1998a.
- _____. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, in press, 1998b.
- MORGAN, G. *Images of organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA, Sage, 1997.
- PASMORE, W.A. *Organizing for jazz*. Paper presented at the ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT. Vancouver, Canadá, 1995.
- PERRY, L.T. Strategic improvising: how to formulate and implement competitive strategies in concert. *Organizational Dynamics*, p.51-64, 1991.
- PETERS, T.J. *Liberation management: the necessary disorganization for the nanosecond nineties*. New York, Alfred Knopf, 1992.
- SENGE, P.M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London, Century Business, 1990.
- STACEY, R.D. Criatividade nas organizações: a importância da desordem. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.2, p.5-23, 1996.
- WEICK, K.E. Organizational redesign as improvisation. In: HUBER, G.P. & GLICK, W.H. (eds.). *Organizational change and redesign*. New York, Oxford University Press, 1993. p.346-379
- _____. The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. *Comportamento Organizacional e Gestão*, no prelo.
- _____. *Tools and tragedies in wildland firefighting: barriers to risk mitigation*. Unpublished manuscript, University of Michigan, s.d.