

# ALL THAT JAZZ: TRÊS APLICAÇÕES DO CONCEITO DE IMPROVISACÃO ORGANIZACIONAL

**Miguel Pina e Cunha**

Professor do Departamento de Gestão da Faculdade de Economia  
da Universidade Nova de Lisboa.

E-mail: [mpc@fe.unl.pt](mailto:mpc@fe.unl.pt)

## RESUMO

A improvisação constitui um tema emergente na área de organizações e de gestão. Este tópico surgiu associado à metáfora do *jazz* mas, pelo alargamento da base de trabalho teórica e empírica, foi adquirindo proeminência na literatura e um progressivo valor instrumental. Este artigo discute as implicações do estudo do *jazz* para a gestão, explorando, por um lado, as ligações entre esse estilo musical e o mundo das organizações e, por outro, as implicações do conceito de improvisação para três áreas da atividade organizacional: uma área interna (estrutura), uma externa (turbulência ambiental) e uma de articulação entre o interior e o exterior (gestão da mudança).

## ABSTRACT

*The theme of improvisation constitutes an emerging topic in the field of management and organizations. The concept entered organization studies in association with the jazz metaphor but, due to the growing number of empirical studies, it is acquiring an increasing level of prominence and instrumental value. This article discusses the relationship between jazz music and management studies. It starts with an exploration of the relationship between jazz and organizing and then focuses on the central element of jazz, i.e. improvisation. The implications of the concept of improvisation are then discussed, with the emphasis given to internal (structure), external (turbulence), and interface (organizational change) issues.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

*Jazz, improvisação, estrutura, estruturas mínimas, turbulência.*

## KEY WORDS

*Jazz, improvisation, structures, minimal structures, turbulence.*

## INTRODUÇÃO

Tema emergente na teoria de organizações e gestão, a improvisação refere-se, basicamente, à contração do planejamento e da execução, à compreensão da ação à medida que ela vai tendo lugar e à capacidade de executar um movimento de antecipação ou reação sem o benefício de reflexão prévia. A improvisação tem conquistado, aos poucos, um lugar relevante na literatura organizacional, à medida que as características das paisagens competitivas em que se movem as empresas contemporâneas vão adquirindo contornos que obrigam a repensar as já estabelecidas idéias de gestão. Como tal, alguns investigadores vão deslocando seu interesse para áreas que propiciam novas interpretações da vida organizacional. A improvisação é uma dessas áreas, e sua introdução tem possibilitado uma nova leitura de processos tão relevantes como os de estruturação, inovação e criatividade. Dada a familiaridade de muitos dos investigadores com manifestações de comportamento improvisado no campo das artes, não surpreende que tenham procurado retirar ensinamentos desses campos para, depois, os transferirem para o domínio da gestão.

Uma das fontes de inspiração para o estudo da improvisação organizacional, porventura a fonte principal (Cunha *et al.*, 1999), é o *jazz*. Este artigo discute as implicações do estudo do *jazz* para a análise das organizações. Para esse efeito, o texto estrutura-se da seguinte forma: em primeiro lugar são exploradas as ligações entre o *jazz* e o mundo das organizações; em seguida propõe-se uma análise das implicações do conceito de improvisação para três áreas da atividade organizacional: uma área interna (estrutura), uma externa (turbulência ambiental) e uma de articulação entre o interior e o exterior (gestão da mudança).

### “ALL THAT JAZZ”: JAZZ E ORGANIZAÇÃO

O campo da improvisação organizacional é fortemente devedor da metáfora do *jazz*. Esta dívida é natural, dada, por um lado, a visibilidade do estilo enquanto forma artística, e, por outro, a saliência da improvisação enquanto característica distintiva do *jazz*. Entretanto, outras fontes de inspiração serviram para desenvolver a teoria da improvisação organizacional. Crossan e Sorrenti (1997), por exemplo, analisaram a relevância da *commedia dell'arte*, gênero de teatro improvisado surgido na Europa no século XVI. O tema da improvisação penetrou, portanto, na teoria organizacional por via metafórica. Nada de novo, se pensarmos na profusão das imagens da organização que têm sido usadas para assentir uma mais profunda compreensão da complexidade organizacional. Dadas as vantagens dessa forma de abordagem – como defende Weick (1999), para se compreender as organizações, deve-se

estudar outra coisa qualquer – não surpreende o recurso à metáfora do *jazz* como fonte de inspiração para o estudo da improvisação organizacional. À imagem das organizações como orquestras sinfônicas segue-se, portanto, a das organizações como bandas de *jazz*.

No *jazz*, a improvisação refere-se à simultaneidade dos trabalhos de composição e execução. Ou seja, a improvisação diz respeito à concretização de um ato performativo sem o benefício de um planejamento anterior. A distinção do *jazz*, e sua beleza, decorrem da unicidade de cada *performance*, isto é, do fato de a forma que a interpretação vai assumir ser decidida pelos músicos de modo não planejado, embora balizada nas convenções do estilo e, bem entendido, na estrutura de cada composição. É óbvio que as organizações formais e complexas não são plenamente equiparáveis a grupos de *jazz*, mas não parece ser menos verdadeiro o fato de algumas das exigências dos novos ambientes competitivos obrigarem um número crescente de organizações a atuarem como bandas de *jazz*, que vão descobrindo seu caminho à medida que lidam com uma gama diversa e complexa de assuntos apenas parcialmente antecipáveis.

## A IMPROVISAÇÃO TEM CONQUISTADO, AOS POUCOS, UM LUGAR RELEVANTE NA LITERATURA ORGANIZACIONAL.

O que fascina no caso desse estilo é o fato de a música, que ao não iniciado parece surgir da ausência de uma estrutura, ser na realidade um processo criativo moldado por elementos estruturais significativos. A improvisação do *jazz* não é, com efeito, destituída de estrutura. Tal como discutido por Hatch (1999) e por Kamoche e Cunha (2001), essa música oferece uma combinação única de estrutura e liberdade que pode-se revelar preciosa para alcançar um novo entendimento sobre a essência da estrutura organizacional. É nesse sentido que se deve considerar relevante a proposta de Weick (1992) de tomar a banda de *jazz* como um protótipo organizacional. Ou que podem ser consideradas como ultrapassando o domínio do metafórico as lições que Barrett (1998) transfere do *jazz* para as organizações. Como afirma esse autor, existem fortes semelhanças entre *jazzista* e o profissional da gestão: ambos precisam encontrar novas respostas em sua área de atividade e ambos o fazem sem o benefício de um guia nem certezas quanto à qualidade das soluções encontradas. Nesse sentido, e passando da analogia à prescrição, Barrett (1998) apresenta um conjunto de implicações do *jazz* para a prática da gestão que se baseiam no pressuposto de que as funções do gestor e do *jazzista* en-

cerram algumas semelhanças. Estas incluiriam a necessidade de buscar constantemente novas soluções sem o benefício de planos ou cursos de ação pré-determinados, sendo poucas as certezas quanto aos resultados prováveis das ações levadas a cabo. As conseqüências de suas ações desenrolam-se e vão sendo analisadas e compreendidas simultaneamente, sendo direcionadas para uma audiência específica, que pode ser constituída por apreciadores de *jazz* ou, no caso dos gestores, pelos membros da organização, acionistas, clientes ou qualquer outra parte interessada.

## O QUE FASCINA NO JAZZ É O FATO DE A MÚSICA SER NA REALIDADE UM PROCESSO CRIATIVO MOLDADO POR ELEMENTOS ESTRUTURAIS SIGNIFICATIVOS.

Dessas semelhanças, Barrett (1998) extrai um conjunto de conclusões para a ação gestonária, incluindo as seguintes:

- Estimular a “competência provocativa”, destinada a instigar a busca de comportamentos inovadores.
- Considerar o erro como fonte de aprendizagem.
- Estimular a alternância da atuação dos membros organizacionais nos papéis de solistas e apoiantes, de modo a potencializar tanto o trabalho em equipe quanto a expressão das capacidades individuais.
- Distribuir a liderança, fazendo desta uma função coletiva e não uma exclusividade individual.

As implicações sugeridas por Barrett (1998) para a prática convergem, no essencial, com as sugestões apresentadas por outros autores. Dois exemplos:

- Também Weick (1999), reproduzido neste mesmo número da RAE, defende as vantagens de uma estética da imperfeição. A idéia de estética da imperfeição pode ser associada à noção das organizações como espaços de aprendizagem e de exploração de novas vias de atuação. Essa busca ativa da exploração de caminhos desconhecidos implica, inevitavelmente, na consideração do erro como aspecto normal da prática organizacional.
- A idéia do *jazz* como forma de democratização e partilha da liderança é recorrente. Todavia, essa representação, deliberada na idéia do *jazz* como prática colaborativa em estado puro, pode ser mais uma fantasia romanceada que um retrato fiel da realidade (Kamoche *et al.*, 2002a).

Explora-se a seguir a possibilidade dessas e outras implicações – do *jazz* para as organizações – terem por base aquilo que aqui se designa como estruturas mínimas.

### APLICAÇÃO 1: ESTRUTURAS MÍNIMAS

A emergência do modelo improvisacional tem menos a ver com a mera exploração de novas metáforas do que com a necessidade de encontrar modos de atuação mais adaptados às exigências de um mundo organizacional em mudança. Um dos estímulos para a emergência da improvisação, por acaso um dos mais importantes, decorre da insatisfação com a concepção de estrutura que tem prevalecido de forma duradoura. Os teóricos da organização desde há muito têm-se preocupado com o problema da estrutura e com a forma profunda como as estruturas influenciam o comportamento das (e nas) organizações. São bem conhecidos os esforços de autores como Burns e Stalker (1961), que introduziram a dicotomia que distingue estruturas orgânicas e mecanicistas. Com tal contribuição, esses autores procuraram ajudar a identificar a “quantidade certa” de estrutura, especificando os formatos estruturais mais adequados para um determinado tipo de ambiente.

As novas investigações sobre a improvisação organizacional vêm ilustrando, contudo, o fato de a escolha de uma posição no contínuo orgânico-mecanicista não ser uma inevitabilidade. De fato, um estudo empírico de Brown e Eisenhardt (1997) levou as autoras a concluir que as firmas de sucesso, na amostra por elas estudada, pareciam combinar de uma forma integrada elementos da estrutura orgânica com outros tipicamente mecanicistas. Nessas organizações, alguns aspectos – como prioridades, reuniões e responsabilidades – eram claramente estruturados, ao passo que elementos importantes de flexibilidade eram introduzidos pelos elevados níveis de comunicação e pela possibilidade de improvisar o desenvolvimento de novos produtos. Para captar a essência desse sistema de trabalho, Brown e Eisenhardt (1997) criaram o conceito de semi-estruturas. No mesmo sentido, o modelo improvisacional de desenvolvimento de novos produtos proposto por Kamoche e Cunha (2001) identifica um conjunto de elementos estruturais claramente especificados das dimensões técnica e social, as quais servem para facilitar a ação inovadora em vez de a constrangerem. A essa estrutura, foi atribuída a designação de estrutura mínima. Na mesma linha, Barrett (1998) sugeriu a necessidade de estruturas mínimas inegociáveis, tacitamente aceitas e sem necessidade de articulação constante. Todas essas sugestões, no fundo, indiciam uma tendência no sentido de um esforço de síntese entre elementos freqüentemente tidos como opostos. A necessidade de aprendizagem exploratória e utilitária (March, 1991) e a “dança” entre modelização sistemática e aproveitamen-

to de oportunidades ou soluções fortuitas no desenvolvimento dos processos organizativos constituem exemplos adicionais dessa visão dialética (Clegg *et al.*, 2002), a qual sugere novas possibilidades de entendimento das realidades organizacionais, para lá das tradicionais dicotomias (*e.g.* diferenciação *versus* integração, organicismo *versus* mecanicismo, inovação *versus* rotina).

No *jazz*, o tema tem um papel fundamental na manutenção do foco dos músicos, ao mesmo tempo em que lhes permite a flexibilidade necessária para improvisar sobre as estruturas harmônica, melódica e rítmica. É essa síntese entre liberdade e controle que torna as estruturas musicais do *jazz* tão apelativas para o mundo das organizações. A dificuldade com que se confrontam os investigadores e os gestores refere-se à identificação dos equivalentes organizacionais da estrutura mínima. Várias possibilidades têm sido avançadas mas nenhuma pode ainda ser tomada como definitiva. Visões, missões ou protótipos de produtos constituem possibilidades dignas de menção. Esses diferentes elementos podem, aliás, combinar-se em uma filosofia de estruturação que envolva aspectos organizativos, culturais, tecnológicos, sistemas de informação e controle capazes de guiar sem limitar a autonomia das contribuições individuais. A investigação empírica recente parece ilustrar as vantagens de uma filosofia de estruturação mínima. Por exemplo, Cunha (no prelo) ilustra como a combinação entre estruturas mínimas, uma liderança de “baixo relevo” – pouco interventiva – e uma cultura de “alto relevo” – ativamente gerida – podem proporcionar as condições necessárias para a combinação de coordenação organizacional e autonomia individual em uma empresa conhecimento-intensiva. Em outro trabalho empírico, Faia-Correia e Cunha (2002) estudaram dois casos de *greenfielding* na área do tele-atendimento bancário em Portugal. Embora se tratasse de duas iniciativas da mesma organização e assentadas na mesma tecnologia, uma delas, mais próxima da filosofia de estruturação mínima, proporcionou um nível elevado de participação e criou lugar para o surgimento de um *design* emergente. No segundo caso, tratou-se de um processo conduzido de uma forma *top down* e liderado por uma equipe de consultores externos. Não foi criado espaço para a participação dos membros da organização, nem a componente emergente da organização foi respeitada. Em resultado possivelmente relacionado com essas duas lógicas de atuação, a primeira iniciativa resultou em um caso de sucesso com uma lógica organizacional capacitadora (Adler e Borys, 1996), ao passo que o segundo originou uma lógica coerciva que poderá ter contribuído para o fracasso do projeto – aliás, já abandonado.

Formas de atuação no âmbito de filosofias de estruturação mínima parecem, portanto, ser capazes de focar a atenção nos aspectos realmente importantes do trabalho, permitindo aos membros da organização a introdução de variações no âmbito das zonas de manobra definidas pela

estrutura mínima. Assim, os indivíduos são convidados a fazer aquilo que não está vedado, ao invés de fazerem o que é explicitamente permitido. Essa margem de autonomia parece ser da maior importância para organizações que pretendam aumentar sua capacidade de resposta aos desenvolvimentos ocorridos no ambiente. De acordo com Hedberg *et al.* (1976), esses tipos de estrutura são cruciais para o reforço da capacidade de resposta a problemas futuros, graças à implementação de processos dinâmicos e equilibrados. Uma tal necessidade de manter alguma forma de estruturação mínima parece ser particularmente

## A EMERGÊNCIA DO MODELO IMPROVISACIONAL VEM DA NECESSIDADE DE SE ENCONTRAR MODOS DE ATUAÇÃO MAIS ADAPTADOS ÀS EXIGÊNCIAS DE UM MUNDO ORGANIZACIONAL EM MUDANÇA.

importante quando as pessoas e as organizações enfrentam situações de forte turbulência com potencial de risco elevado. Um estudo de Weick (1993) ilustrou como a ação improvisada ajudou a salvar vidas em um trágico incêndio nas florestas de Montana, nos Estados Unidos. Na sequência do colapso de toda a ordem organizacional e do sistema de papéis que constituíam a estrutura formal, a ação improvisada de um dos bombeiros (que consistiu em atear um fogo para criar uma zona de proteção contra a frente do incêndio cada vez mais próxima), salvou-lhe a vida. O caso de outros dois bombeiros, relatado no mesmo texto, ilustra como, em momentos de crise, os blocos estruturais básicos (competência, criatividade, confiança, comunicação e liderança) podem adquirir uma importância não habitual, proporcionando um substituto mínimo, mas eventualmente eficaz, da estrutura em momentos de crise.

### APLICAÇÃO 2: GESTÃO DA MUDANÇA

De acordo com as teorias e os modelos tradicionais, a gestão da mudança era compreendida como um processo de intervenção deliberado, guiado pelo topo da organização e colocado em prática para conduzir a organização de um estado para outro. Tal quadro conceitual produziu inúmeras possibilidades de intervenção, dos modelos de desenvolvimento organizacional aos processos de reengenharia.

O fato de muitos desses modelos, com alguma frequência, não realizarem suas intenções, não criou oposição à sua defesa continuada. As falhas eram atribuídas a duas razões principais: (1) a resistência à mudança dos membros da organização, ou (2) uma deficiente implementação do modelo. A verdade é que, graças aos estudos conduzidos no âmbito da improvisação e, em sentido mais amplo, dos processos emergentes nas organizações, uma nova visão do processo de mudança foi ganhando lugar. Essa visão foi explanada com maior detalhe em outros locais (*e.g.* Weick, 2000), pelo que aqui apenas se apresentam suas linhas gerais. Por emergência, entendem-se os efeitos, a um nível superior, da miríade de interações que em contínuo vão multiplicando-se aos níveis inferiores de um sistema organizacional.

A concepção da mudança organizacional como um processo com uma face planejada e outra emergente é apoiada por toda uma corrente de investigação que vem demonstrando a necessidade de criar margem de manobra para que as diversas partes do sistema respondam aos desafios com os quais vão sendo confrontados localmente, de uma forma imprevista a nível central. Os trabalhos de Miner *et al.* (2001), de Orlikowski (1996) e de Brown e Eisenhardt (1997) são demonstrativos da importância da acumulação de pequenas mudanças, muitas das quais inesperadas, para a capacidade de renovação organizacional.

Essa nova perspectiva, ao ilustrar a importância e os impactos profundos, mas sutis, das micro-ações, constitui uma área privilegiada para os investigadores da improvisação organizacional. Com efeito, muitos dos comportamentos que contribuem para a evolução da organização, por “transformação incremental”, são improvisações destinadas a resolver problemas locais. Os efeitos acumulados de tais ações, individualmente pouco signi-

ficativas, podem ser profundos, conforme sugerido por Morgan e Zohar (2001).

É importante notar que a mudança emergente, por definição, não pode ser planejada nem gerida em um sentido restrito. Pode, sim, ser usada para facilitar e apoiar o aumento da adaptabilidade da organização e, por conseguinte, a capacidade de transformação do sistema. O Quadro 1 apresenta algumas características da mudança emergente, particularmente vantagens e inconvenientes a ela associados. Note-se, assim, que a mudança emergente cria disponibilidade para a mudança planejada pelo fato de fazer da mudança um processo organizacional corrente, que deve ser vivido sem dramaticidade. A acumulação de pequenas transformações, todavia, é lenta, o que significa que esse tipo de mudança pode não ser suficiente para responder a desafios que exijam mobilização rápida. Por essa razão, trata-se de uma forma de atuação mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças: as oportunidades podem ser aproveitadas por meio de experimentação vagarosa, mas muitas ameaças exigem respostas vigorosas. A mudança emergente revela-se sensível às especificidades locais: valoriza o contexto. Tende, no entanto, a limitar sua atuação à cultura e à tecnologia vigentes, não questionando o *status quo* cultural e tecnológico. Por vezes, as organizações necessitam de transformações mais profundas, as quais não podem ser conseguidas pela via emergente. A mudança emergente cria, como se discutiu, espaço para a improvisação. Não obstante, isso pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes. Ela satisfaz as necessidades de autonomia, controle e expressão individual, mas revela-se mais difusa do que focalizada, o que pode não ser adequado ao prosseguimento de uma determinada intenção estratégica. Propor-

**Quadro 1 – Vantagens e inconvenientes da mudança emergente**

Vantagens	Inconvenientes/riscos
Cria disponibilidade para a mudança planejada.	Sua acumulação é lenta, adaptativa, requer aprendizagem.
Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planejada.	É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças.
É sensível às especificidades locais, contextuais.	Limita-se à cultura e à tecnologia existentes – não questionando o <i>status quo</i> cultural e tecnológico.
Cria espaço para a improvisação.	Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes.
Satisfaz as necessidades de autonomia, controle e expressão individual.	É mais difusa do que focalizada.
Proporciona <i>feedback</i> imediato.	Ocorre mais ao nível das operações do que da estratégia.
Facilita a aprendizagem organizacional.	Seus efeitos passam freqüentemente despercebidos.

Baseado em Weick (2000) e retirado de Cunha e Rego (2002)

cional *feedback* imediato, o que tende a ser positivo em uma perspectiva de ação individual. No entanto, ocorre mais ao nível das operações que da estratégia, o que pode estimular cursos de ação individuais pouco integrados com o esforço do coletivo. Por fim, facilita a aprendizagem organizacional, mas seus efeitos passam frequentemente despercebidos.

Por essas razões, a mudança organizacional, em uma perspectiva mais global, deve ser entendida como envolvendo uma face planejada e outra emergente. O mérito da investigação sobre improvisação é o de ter contribuído para sublinhar a inevitabilidade e a relevância da faceta emergente da mudança organizacional. Recorrendo, mais uma vez, à analogia com o *jazz*, a escolha inicial do repertório não permite a antecipação do resultado final nem do caminho para alcançá-lo: se o caminho faz-se caminhando, a mudança produz-se mudando.

### APLICAÇÃO 3: GERINDO EM UM MUNDO TURBULENTO

As necessidades de adaptação organizacional tornam claras as dificuldades com que se confrontam os gestores contemporâneos. Por um lado, continua a ser-lhes pedido o alcance de níveis elevados de eficiência; por outro, são-lhes exigidas capacidades de inovação e de adaptação suficientes para acompanhar os níveis de mudança no ambiente. Os modelos de gestão firmados nos pressupostos de previsibilidade, da capacidade de antecipação e de estabilidade deram lugar à busca de modelos capazes de oferecer um entendimento mais dinâmico da relação entre as organizações e seus ambientes.

A inspiração e a busca de analogias para a criação desses modelos têm ocorrido em diversos quadrantes. Bonabeau e Meyer (2001), por exemplo, procuraram nas formas de auto-organização dos insetos sociais – como as formigas. Outros autores direcionaram seus esforços para as teorias da complexidade (*e.g.* Cunha *et al.*, 2001b). Outros, ainda, buscaram compreender como o *jazz* oferece estruturas capazes de lidar com a incerteza ambiental. Em sua análise de atuações de *jazz* improvisado, Bastien e Hostager (1988) verificaram serem estas caracterizadas por níveis elevados de incerteza. Os músicos lidavam com tal incerteza por via da criação de estruturas flexíveis e facilitadoras da inovação. De sua investigação avultou a noção de “centração”. A centração pode ser caracterizada como um processo coletivo no qual a inovação parte de um centro que consiste em uma compreensão compartilhada, a partir da qual os atores sociais determinam o modo de adotar novas idéias, de introduzir variações e de, incrementalmente, explorar novos e desconhecidos ambientes de trabalho. Mais uma vez, essa estratégia é possibilitada pela existência de uma estrutura mínima, capaz de criar uma plataforma de en-

tendimento compartilhado, a partir da qual são exploradas possibilidades de inovação sem perda de um referencial comum, decorrente da existência de um conjunto de elementos de coordenação.

As indústrias de elevada turbulência têm-se revelado um terreno fértil para o estudo da improvisação. Os trabalhos de Kathleen Eisenhardt (*e.g.* Eisenhardt e Tabrizi, 1995; Brown e Eisenhardt, 1997) sobre a indústria de computadores, ambiente competitivo de alta velocidade, mostram quão importante pode ser a capacidade de improvisação para lidar com as dificuldades da adaptação organizacional.

## É A SÍNTESE ENTRE LIBERDADE E CONTROLE QUE TORNA AS ESTRUTURAS MUSICAIS DO JAZZ TÃO APELATIVAS PARA O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES.

O trabalho de Moorman e Miner (1998) sobre o desenvolvimento de novos produtos em ambientes turbulentos ilustra, uma vez mais, as vantagens da improvisação. As autoras verificaram que a turbulência aumenta a incidência de improvisação, a qual influencia a eficácia do *design*, embora não, neste caso, a eficácia no mercado. Esse trabalho aponta, ainda, que, quando a turbulência atinge níveis elevados, os efeitos da improvisação tornam-se menos positivos. Esta última conclusão é particularmente importante na medida em que ilustra o fato de a improvisação não ser uma nova panacéia organizacional, capaz de resolver todo e qualquer problema. Pelo contrário, tratando-se de respostas voluntárias mas não planejadas, os riscos desse tipo de abordagem são evidentes, incluindo a possibilidade de respostas reativas e desarticuladas de qualquer intenção estratégica. Uma investigação adicional de Miner *et al.* (2001) sustenta esse dado, mostrando que a improvisação pode ajudar ou não a resolver os problemas organizacionais.

### DISCUSSÃO FINAL

Por ser um tema recente, o estudo da improvisação encontra-se ainda em uma fase embrionária, o que não exclui a existência de um conjunto de trabalhos meritórios, incluindo os compilados por Kamoche *et al.* (2002b). O presente artigo relacionou o florescimento acadêmico do conceito de improvisação com a metáfora do *jazz*, mas procurou ir além disso. Com esse fim, foram discutidas as implicações da improvisação para três áreas de gestão:

uma interna (estrutura organizacional), uma externa (turbulência ambiental) e uma de articulação entre o interior e o exterior (gestão da mudança).

Mais do que apresentar prescrições ou fazer uma revisão exaustiva da literatura, este trabalho procurou estimular a curiosidade do leitor para a exploração das implicações do *jazz* para a gestão de empresas. Mais que uma metáfora interessante, foi aqui defendido que a improvisação proporciona um conjunto de idéias facilitadoras de um pensamento organizacional capaz de ultrapassar as dicotomias tradicionais da gestão. Mais que um espaço de compromisso entre estrutura e autonomia, a improvisação representa a possibilidade de

alcance de níveis elevados de estrutura e autonomia. Tal possibilidade, além de estimulante no plano teórico, reveste-se de implicações práticas relevantes. A leitura da improvisação insere-a no âmbito da criação de um quadro mental baseado no conceito de emergência (Cunha *et al.* 2001a). Um tal quadro, cujos contornos começam a ser explorados em temáticas diversas, incluindo a estratégia (Eisenhardt e Sull, 2000) e o empreendedorismo (Baker *et al.*, no prelo), poderá proporcionar uma contribuição importante para a criação de um pensamento de gestão adequado aos desafios com os quais se confrontam as organizações contemporâneas. ○

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P. S., BORYS, B. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 61-89, 1996.
- BAKER, T., MINER, A. S., EESLEY, D. T. Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, no prelo.
- BARRET, F. J. Coda: creativity and improvisation in organizations - implications for organizational learning. *Organization Science*, v. 9, p. 605-622, 1998.
- BASTIEN, D. T., HOSTAGER, T. J. Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, v. 15, p. 582-602, 1988.
- BONABEAU, E., MEYER, C. Swarm intelligence: a whole new way to think about business. *Harvard Business Review*, p. 107-114, May, 2001.
- 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.
- BURNS, T., STALKER, G. M. *The management of innovation*. London : Tavistock, 1961.
- CLEGG, S. R., CUNHA, J. V., CUNHA, M. P. Management paradoxes: a relational view. *Human Relations*, v. 55, 2002.
- CROSSAN, M. M., SORRENTI, M. Making sense of improvisation. *Advances in Strategic Management*, v. 14, p. 155-180, 1997.
- CUNHA, M. P. "The best place to be": managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Behavioral Science*, no prelo.
- CUNHA, M. P., CUNHA, J. V., KAMOCHÉ, K. Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, v. 1, p. 299-341, 1999.
- CUNHA, M. P., CUNHA, J. V., KAMOCHÉ, K. The age of emergence: toward a new managerial mindset. *SAM-Advanced Management Journal*, v. 66, n. 3, p. 25-29, 2001a.
- CUNHA, M. P., FONSECA, J. M., GONÇALVES, F. (Eds.) *Empresas, caos e complexidade: gerindo à beira de um ataque de nervos*. Lisboa: RH Editora, 2001b.
- CUNHA, M. P., REGO, A. *As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente*. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, 2002. Working paper.
- EISENHARDT, K. M., SULL, D. N. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 1, p. 107-116, 2001.
- EISENHARDT, K. M., TABRIZI, B. N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, p. 84-110, 1995.
- FAIA-CORREIA, M., CUNHA, M. P. *Can less be more? Minimal structuring, identity, and learning around IT*. Comunicação apresentada na Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Atenas, Grécia, 5-6 Abril, 2002.
- HATCH, M. J. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, v. 20, p. 75-100, 1999.
- HEDBERG, B. L. T., NYSTROM, P. C., STARBUCK, W. H. Camping on seesaws: prescriptions for self-designing organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 41-65, 1976.
- KAMOCHÉ, K., CUNHA, M. P. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, v. 22, 2001.
- KAMOCHÉ, K., CUNHA, M. P., CUNHA, J. V. *Towards a theory of organizational improvisation: looking beyond the jazz metaphor*. Paper submetido a publicação, 2002a.
- KAMOCHÉ, K., CUNHA, M. P., CUNHA, J. V. (Eds.) *Organizational improvisation*. London : Routledge, 2002b.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational life. *Organization Science*, v. 2, p. 71-87, 1991.
- MINER, A. S., BASSOFF, P., MOORMAN, C. Organizational improvisation and learning: a field study. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, p. 304-337, 2001.
- MOORMAN, C., MINER, A. The convergence between planning and execution: improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 1-20, 1998.
- MORGAN, G., ZOHAR, A. Atingindo a mudança quântica: incrementalmente!! A arte do uso de alavancas poderosas de mudança. In: CUNHA, M. P., FONSECA, J. M., GONÇALVES, F. (Eds.) *Empresas, caos e complexidade: gerindo à beira de um ataque de nervos*. Lisboa: RH Editora, 2001, p. 183-203.
- ORLIKOWSKI, W. J. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information Systems Research*, v. 7, p. 63-92, 1996.
- WEICK, K. E. Agenda setting in organizational behavior. *Journal of Management Inquiry*, v. 1, p. 304-321, 1992.
- WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, p. 628-652, 1993.
- WEICK, K. E. The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 5, p. 5-22, 1999.
- WEICK, K. E. Emergent change as a universal in organizations. In: BEER, M., NOHRIA, N. (Eds.) *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 223-241.