

A ESTÉTICA DA IMPERFEIÇÃO EM ORQUESTRAS E ORGANIZAÇÕES

Karl Weick

Professor da Universidade de Michigan.
E-mail: karlw@umich.edu

RESUMO

No presente artigo, o autor investiga o processo pelo qual o *jazz* é produzido e avaliado. Ele propõe que tal análise pode ser uma ferramenta valiosa para teóricos organizacionais que queiram entender a inovação por meio das variações no processo de seleção natural e de geração de idéias e criatividade. As idéias centrais sobre como o *jazz* é produzido incluem o uso de canções como lógica temporal e o uso retrospectivo de *bricolagem* como forma de criar ordem em meio ao caos. A idéia central sobre avaliação desenvolvida aqui é a noção de que apreciá-lo envolve necessariamente uma estética da imperfeição.

ABSTRACT

In this article, the author investigates the process by which jazz is produced and evaluated. He suggests that this is a valuable tool for organizational theorists who want to understand innovation, the variation process in natural selection, idea generation and creativity. The key ideas about how jazz is produced include the use of songs as a temporal logic and the use retrospective bricolage as a means to create order within chaos. The key idea about evaluation developed here is the notion that jazz appreciation involves an aesthetics of imperfection.

PALAVRAS-CHAVE

Jazz, organizações, inovação, estética da imperfeição, retrospecto, improvisação.

KEY WORDS

Jazz, organizations, innovation, aesthetic of imperfection, retrospect, improvisation.

INTRODUÇÃO

A questão que me interessa aqui é inovação e renovação organizacional, a qual penso poder ser entendida, parcialmente, como um problema de como se atingir ordem dentro da diversidade. O caminho pelo qual quero abordar este problema é o de aceitar seriamente o conselho que ofereci no artigo intitulado “*Amendments to organizational theory*”, qual seja: caso você queira entender organizações, estude alguma outra coisa além delas. Parte da lógica para esta prescrição é que ao se conhecer alguma coisa, qualquer coisa em profundidade, você terá aprendido algo sobre caos e ordem na condição humana. E uma vez que você começa a entender caos e ordem, você passa a entender algo coisa sobre as grandes organizações humanas. A “coisa a mais” que utilizei para ilustrar o argumento foi a improvisação coletiva nas orquestras de *jazz*, tal como aquelas criadas por Duke Ellington, Woody Herman e Stan Keaton.

Pretendo continuar extrapolando a partir das orquestras para as organizações, no entanto, mudando o foco de atenção para a improvisação em *jazz* em geral. O que estou tentando fazer é articular algumas idéias que podem ajudar a entender porque tantas organizações, tal qual proposto por Tom Peters, não conseguem achar uma saída alternativa e parecem ser constantemente levadas pelo vento. As organizações, nos dias de hoje, são fortemente pressionadas a conduzir inovações em pequenos espaços de tempo e inovações contínuas são cada vez menos frequentes.

A inovação tem um lado macro, estrutural, que vem sendo em parte documentado pelo grupo de Minnesota, dirigido por Andy Van de Ven. O lado da inovação que quero explorar está mais focado no nível micro de análise, aquele que se preocupa com o processo, sendo as atividades de improvisação responsáveis pelas inovações.

Minhas aspirações são modestas. Quero defender a idéia de que a compreensão completa do processo pelo qual o *jazz* é produzido e avaliado é uma ferramenta valiosa de análise de teóricos organizacionais que queiram entender a inovação por meio das variações no processo de seleção natural e de geração de idéias e criatividade. As principais idéias que explorarei sobre como o *jazz* é produzido incluem o uso de canções como lógica temporal e o uso retrospectivo de *bricolagem* como forma de criar ordem em meio ao caos. A idéia central sobre avaliação que quero desenvolver é a noção de que a apreciação de *jazz* envolve uma estética da imperfeição.

CARACTERÍSTICAS DO JAZZ

Se examinarmos algumas características básicas do *jazz*, torna-se imediatamente claro que muitas questões centrais em teoria das organizações podem ser diretamente relacionadas a ele.

Por exemplo, o *jazz* é uma forma de arte temporal, o que significa ser encarado mais comumente como atividade do que como objeto. O *jazz* assemelha-se à música em geral, ao cinema e à dança porque não pode ser compreendido em apenas um instante. No *jazz* pode faltar a beleza presente em esculturas ou na arquitetura, mas se o tomarmos como uma atividade, perceberemos que sua vitalidade, intensidade e comunicação entre artista e público é que são as dimensões relevantes para sua apreciação. É uma arte performática, tal qual uma pintura de Jackson Pollack, que celebra a forma de trabalhar do artista, tanto quanto sua obra final. O trabalho de Pollack celebra o ato de pintar em si, tal qual o trabalho do saxofonista Sonny

O JAZZ É UMA ARTE PERFORMÁTICA, TAL QUAL UMA PINTURA DE JACKSON POLLACK, QUE CELEBRA A FORMA DE TRABALHAR DO ARTISTA, TANTO QUANTO SUA OBRA FINAL.

Rollins celebra o ato de criar música repentinamente, em um impulso. O *jazz*, como uma arte temporal e performática, relaciona-se com o antigo interesse dos teóricos organizacionais por processos, por desenvolvimento, pela lógica temporal presente em modelos como o “modelo da lata de lixo”, por narrativas com começo, meio e fim, por rotinas e estruturação.

Todos concordam que a principal e maior característica do *jazz* é a improvisação, o que significa que qualquer instrumentista é “avaliado quase que exclusivamente por sua capacidade como solista” (Gioia, 1988, p. 51). A improvisação, que Schuller (1989, p. 378) define como sendo “atuar extemporaneamente, isto é, sem o benefício da música escrita... compondo em um impulso”, cria muito da controvérsia e do mistério associados ao *jazz*. Tal controvérsia reside na questão de como se pode considerar o imperfeito, o impulso repentino, a prática espontânea de um músico improvisador como algo além de uma forma artística de segunda categoria. Nas palavras do compositor Elliott Carter, “as partituras possuem o papel essencial de evitar que o artista toque o que ele já sabe e guia-o para explorar outras idéias e técnicas” (Gioia, 1988, p. 92). Como veremos mais adiante, alguns dos melhores músicos de *jazz* estão conscientes do quanto de verdade há no comentário de Carter, ainda que ele seja imensamente incerto, dado os obstáculos que os músicos de *jazz* propõem a si mesmos durante a improvisação, ou seja, sem o benefício da partitura.

Da perspectiva do solista, neste caso Paul Desmond, o desafio no solo de *jazz* está em evitar que se torne algo sem forma, estruturalmente incoerente, tendendo ao excesso. Em outras palavras, o improvisador deve “tocar cuidadosamente, pondo uma linha após a outra e tentando harmonizá-las, fazendo-as criar um todo juntas” (citado em Gioia, 1988, p. 92). Desmond capta alguns dos desafios e mistérios na improvisação no *jazz*, mas Alec Wilder o fez com uma observação ainda mais vigorosa a qual confere um efeito diferente à observação de Carter, a partir da perspectiva do compositor.

“Eu peço a Deus que algum neurologista sente-se e reflita como o cérebro de um improvisador funciona, como seleciona, dentre centenas de milhares de possibilidades, as notas que produz, na velocidade em que toca – como, em nome de Deus, sua mente pode trabalhar tão rápido! E porque, quando as notas surgem de repente, elas estão corretas... Compor é um ato vagaroso, árduo, único, um processo passo a passo, enquanto a improvisação é um grande mistério. De fato, é o mistério criativo da nossa era” (Suhor, 1986, p. 134).

É interessante que durante os breves 70 anos de história do *jazz*, a proporção da seleção de músicas que envolvem improvisação dos solistas expandiu-se sistematicamente de alguns momentos de solo inseridos em trabalhos já compostos, para o completo descarte das músicas inteiramente compostas, em alguns músicos de vanguarda. O movimento extremo, fora de qualquer composição, é exemplificado pelos concertos de piano de Keith Jarrett, que consistem em duas horas de música melódica e acessível, sendo que nem uma só nota é composta antecipadamente (Gioia, 1988, p. 59).

Como observa o crítico Francis Davis (1986):

“O perigo desta prática é que a música pode tornar-se uma progressão de clichês. Eu quero dizer, você vai de um estilo que sabe como executar bem até um outro estilo que também sabe executar. Eu o ouço (Jarrett) tocando consigo mesmo; tudo está entre seus dedos. Músicas compostas enfrentam as mesmas barreiras; há sempre o problema de ir além de suas limitações, além daquilo que para você já se tornou um clichê” (p. 8).

Assim, descartar composições feitas não é garantia de que não se cairá em um conjunto de clichês e maneirismos, um ponto que é potencialmente crucial para inovação.

Keith Jarrett não é o único exemplo de improvisação esfuziante, “indisciplinada”. Davis (1986) descreve o *jazz* moderno como uma “pretensa democracia que autoriza cada membro da banda a ter um solo com seu melhor conteúdo em cada um dos números” (p. 129). Acrescentando que “o começo da história do *World Saxophone Quartet* exemplifica esta tendência, quando os membros tentavam superar uns aos outros em público, levando alguns críticos a descrevê-los como quatro virtuosos onanistas, incapazes de distinguir entre tocar e fazer uma *performance*” (adaptado de Davis, 1986, p. 245-246).

No outro extremo dos solos, estão os solos memorizados, algo que certamente cria o incômodo, quando não o desagradável. O desconforto é evidente em alguns comentários sobre o pianista Ray Bryant.

“Quanto disso é improvisação? Esta noite, Bryant tocou *After hours* em uma versão nota por nota da forma como ele tocou com Dizzy, Rollins, e Stitt no álbum da gravadora *Verve*, uns quinze anos atrás. O que ele tocou hoje já estava escrito? Ou pior, ele transcreveu e memorizou seu próprio solo, como se fosse um clássico arqueológico? De fato, foi um excelente *blues piano*, mas causa estranhamento ouvi-lo assim, repetido. Similarmente, Bryant concluiu cada entrada, esta noite, com um tom *gospel* (em *dó maior*, é claro) que era, nota por nota, o mesmo das outras vezes. A sala de espetáculo ficou vazia no intervalo, assim, os poucos como nós que não saíram entre os dois atos puderam deparar-se com o estranho fato de que as apresentações mais ‘naturais’ eram, na verdade, as mais mecânicas” (Gioia, 1988, p. 52-53).

O que o *jazz* força-nos a considerar reside em saber quais formas, sociais e processuais, podem impedir o solipsismo (individualismo), impor ordem e senso de permanência, mas não destruir a identidade, diversidade, autonomia e independência? Esta é uma discussão infundável nas ciências sociais, mas o *jazz* nos dá um motivo para repensá-la.

Pode ser interessante, na tentativa de entender a improvisação, imaginar o que ela seria se outras formas de arte a utilizassem também. Aqui está um exemplo:

“Se a improvisação é um elemento essencial no *jazz*, pode ser também a mais problemática. Talvez a única forma de apreciar esta peculiaridade seja imaginando como seria a arte no século XX se outras formas de arte tivessem a mesma ênfase em improvisação. Imagine T.S. Elliot preferindo noites de leitura de poesia nas quais, ao invés de recitar pedaços de peças, criasse poemas inusitados – diferentes noite após noite, algumas vezes concebidos no mesmo instante; imagine dar a Hitchcock ou Fellini uma câmera portátil e pedir-lhes para filmar algo, qualquer coisa – naquele exato momento, sem os benefícios de um texto, uma equipe, edição ou suporte; imagine Matisse ou Dali concedendo exposições noturnas de suas habilidades – exposições nas quais audiências pagantes os assistiriam preencher telas após telas com pinturas, com apenas dois ou três minutos dedicados a cada uma delas” (Gioia, 1988, p. 52).

Parece-me que, em comparação à improvisação do *jazz*, com suas características como limitações de tempo, andamentos velozes, irreversibilidade, exposição ao público, memória de linhas de *performances* anteriores como inimiga, limitações acústicas e físicas da execução, o improvisado em outros tipos de organizações seria relativamente mais fácil. Os indivíduos nas organizações parecem ter, rotineiramente, mais tempo e menos restrições do que os músicos de *jazz*. Contudo, penso que pode ser exatamente esta maior liberdade que represente o lado

obsuro da inovação para as organizações. Pode haver ainda pouca estrutura ou mesmo um tipo errado de estrutura organizacional e é isto, justamente, o que torna a inovação difícil. Este artigo não tratará qual destas duas possibilidades é mais plausível. Neste momento, é suficiente observar que um olhar mais próximo no *jazz* sugere reexaminar a natureza das pequenas estruturas que favorecem, ao invés de impedir, a inovação em organizações.

Até aqui, na minha tentativa de salientar as qualidades do *jazz*, dei maior atenção às atividades, às situações e às práticas, do que às pessoas. Questões de personalidade e habilidades são, obviamente, importantes. Por exemplo, o *jazz* provavelmente é mais atrativo entre pessoas que preferem tomar decisões por impulso, sem planejamento, como colocado por Gioia (1988):

“É quase impossível imaginar Charlie Parker ou Lester Young lidando em um ambiente que demandasse a produção elaborada de arranjos sinfônicos, ou a habilidade de sobreviver ao meio acadêmico de um conservatório ou departamento de música, em uma universidade. Para artistas como estes, o *jazz* provê a melhor arena na qual podem desenvolver e exercitar seus talentos. Na verdade, só um temperamento específico seria atraído por uma forma de arte que valoriza impulso ao invés de escolhas cuidadosamente feitas com antecedência, que prefere a sorte ao premeditado, que vêem o imprevisto como uma virtude e o cálculo frio, como um vício” (p. 56).

Se eu tivesse de resumir a relevância do *jazz* como uma ferramenta ou metáfora ou gabarito para análise organizacional, mencionaria os seguintes pontos, adicionalmente àqueles que já coloquei anteriormente:

1. O *jazz* desafia a tradicional distinção da música ocidental entre compor e tocar, e, nesta provocação, antecipa uma tendência análoga na teoria das organizações em separar a estrutura do processo, os planos da implantação, os processos dos produtos, bem como pensar o futuro sem considerar a experiência do passado, ou seja, o retrospecto.
2. O *jazz* também demonstra um desdém sobre qualquer divisão do trabalho “o músico de *jazz* quer ser tanto criador quanto intérprete, solista e acompanhante, artista e animador” (Gioia, 1988, p. 16).
3. O *jazz* incorpora uma estética onde é possível reconhecer a beleza na execução imperfeita de idéias.
4. Músicos de *jazz* estão ligados por formas sociais que se coordenam, ainda que preservando a diversidade, e isto requer um mínimo de consenso para que ela ocorra.
5. O *jazz* caminha, deliberadamente, na direção de um abismo de falta de forma, mesmo que usualmente se pule para trás antes de saltar, encontrando ordem no meio do caos, porém arriscando-se muito mais do que a maioria de nós concorda em fazê-lo.

Mas a característica do *jazz* que acredito ser a mais envolvente é que ele representa um grupo completa-

mente diferente de pessoas que vivem em uma “imaginação disciplinada”. A disciplina dos músicos de *jazz* começa com as melodias das quais ele ou ela partiram, a imaginação vem com a personalização desta melodia por meio da improvisação. Dada minha análise anterior sobre a construção de teorias como imaginação disciplinada (Weick, 1989), parece-me plausível que, de diferentes maneiras, músicos de *jazz* são teóricos, teóricos são músicos de *jazz*, e ambos representam papéis que têm sido negligenciados, senão desencorajados, em organizações.

FONTES DE FORMAS

O *jazz* é um campo ideal para explorar de forma mais rica a idéia de que uma pequena estrutura pode ir longe. A improvisação em *jazz* acontece em estruturas, que parecem facilitar, mais do que impedir a atuação do músico. São estas que precisamos entender mais profundamente, uma vez que podem sugerir lições que faríamos bem

MAESTROS SÃO MAIS EFETIVOS NÃO AO CONTROLAR E REGULAR, MAS AO DAR INFORMAÇÃO QUE PERMITA AUTOCONTROLE E AUTOGERENCIAMENTO DOS MÚSICOS.

em generalizar para as organizações. Ainda que existam práticas sociais que funcionam como normas (por exemplo, cada um tem um solo em algum momento da música), códigos de comunicação (por exemplo, contato visual pode ser usado para mudar o compasso) e acordos pontuais que impõem ordem (ver Bastien e Hostager, 1988, para uma excelente descrição destas estruturas), pretendo focar em uma fonte das formas musicais que parece menos obviamente representada nas relações com a inovação organizacional, a saber, a canção.

David Sudnow (1979), começa um esplêndido ensaio com a seguinte colocação:

“Uma canção é um sistema social por excelência, um formato que elegantemente coordena os movimentos de dois ou mais indivíduos. Sua estrutura métrica, com começo e fim e um número definido de convenções na *performance* musical, fornece um amplo espaço de significações para coordenar movimentos simultâneos e alocar ‘diálogos/provocações’ entre vários músicos, durante seu curso. Este é um solo de quatro compassos, onde um músico “entrega” o solo para outro, que sabe exatamente onde ir e quando pegá-lo. Em vários estilos

de música, poucas convenções ajudam estas passagens. Se um músico começa o solo e decide tocar mais tempo do que o usual, ele pode falar de uma forma mais intrincada. O pianista barroco e o baixista *country* podem, com pouca dificuldade, fazer um bom trabalho em *Parabéns para Você...* Não importa o estilo de música e a variação na divisão das vozes e funções, a todo momento em uma música tocada em conjunto, todos estão movendo-se por determinadas e hierarquizadas seqüências de texturas compartilhadas. A harmonia de uma canção, um maravilhoso arranjo social, é um plano temporal e espacial para ação em conjunto e o lugar ideal para integração de movimentos individuais, nos termos daquilo que seria uma espécie de “plano predeterminado ou coreográfico” para o grupo, por intermédio da partitura. Todo mundo se movimenta por meio de marcações comuns, para e por meio do sucessivo desdobramento de instâncias de situações multifacetadas, sempre tendo algo particular para dizer em comum, fluindo de uma instância para a outra – ao mesmo tempo e juntos” (p. 105-108).

Curiosamente, um dos problemas da música contemporânea é que muitos de seus jovens músicos não conhecem muitas canções. Eles cresceram aprendendo a música tocada em discos de *jazz*, mas o que aprenderam eram mudanças nos acordes e não melodias. Por isso, não conhecem melodias, e, talvez ainda mais crucial, não conhecem seus fraseados musicais, o que significa que não sabem como frasear a melodia apropriadamente (Davis, 1986, p. 87).

As canções parecem ser uma fonte interessante de possibilidades contidas. Elas representam um tipo de estrutura de equivalência mútua (Wallace, 1961) que permite às pessoas serem diversas em caminhos equivalentes, fazendo suas ações se entrelaçarem. A canção produz coesão em meio à diversidade, faz a coordenação, o que deixa as pessoas livres para focar autonomamente em qualquer outra coisa. A canção é a interdependência. As estruturas de uma melodia impõem ordem continuamente, não apenas no começo. Esta pode ser a principal e crucial propriedade para a inovação. A inovação em organizações parece absorver muita atenção nos incícios, começos, no momento de geração das idéias. Mas na medida em que as pessoas desenvolvem suas idéias em caminhos diferentes, com diferentes elaborações, diferentes premissas e transições, ninguém sabe mais onde o outro está. O suporte mútuo torna-se impossível, tanto quanto se harmonizar ou auxiliar as pessoas nos passos intermediários.

Isto não é o que ocorre quando a improvisação acontece conjuntamente, em um dado momento. No *jazz*, tanto o solista quanto os acompanhantes sabem onde estão. Eles têm um senso contínuo de localização. Atente-se para o fato de que as pessoas nas organizações que tentam improvisar coletivamente, sem coordenação temporal, enfrentam um problema que é duas vezes maior que aquele

enfrentado por um músico de *jazz*. Uma pessoa trabalhando em um time de projeto para gerar novas idéias está simultaneamente tentando encontrar onde todo mundo está, ao mesmo tempo em que tenta inovar, como se tivesse encontrado a parte comum do problema para a qual a atenção de todos está voltada.

As canções são mínimas restrições contínuas que dão origem ao processo de inovação e orientam todos sobre onde o músico que improvisa está, de tal modo que todos encontrem “a deixa” para continuar após o solo. A canção é um contexto automático compartilhado, que toma a si a questão problemática de forjar um acordo. Ela também liberta a todos para se concentrarem em caminhos de variação, manipulação, aumento, diminuição, fragmentação e reagrupamento de padrões da melodia em novas variantes (Schuler, 1968, p. 58). Dentro desta estrutura, não há notas sem sentido. Pode haver notas erradas, notas tristes, feias, dissonantes, mas todas estão relacionadas (isto é, incorretamente relacionadas ao tema). As notas improvisadas permanecem importantes, tanto para o músico quanto para o ouvinte, e podem levar a invenções adicionais.

Se as organizações têm momentos em que se parecem com sistemas frouxamente relacionados, onde a indeterminação constrói sentido ao criar dificuldades, então a âncora criada por uma melodia linear que se recicla impõe uma estrutura firmemente ligada a tal indeterminação fundamental. Assim, o *jazz* representa uma situação prototípica de um relacionamento simultaneamente firme e frouxo e mostra o quanto uma estrutura adaptativa tem condições de ser construída e funcionar.

O ponto para todas estas teorias organizacionais da inovação parece estar em haver alguma sabedoria na tentativa de compreender a frase “tocar a organização” (*singing the organization*). Para coordenar, com um mínimo de consenso e um máximo de diversidade, *designers* organizacionais precisam criar configurações tal qual canções. Uma canção é um esquema organizacional que representa uma forma simples, mas onde há variedade e unicidade. Os acordes dentro dos quais cada nota da melodia está inserida podem criar múltiplos significados para a melodia, e a escolha dentre estas notas é autônoma, é uma escolha criativa. E ainda assim outras pessoas podem construir outros sentidos a partir do mesmo ato criativo.

Eu francamente não sei quais estruturas nas organizações servem à mesma função que uma canção para músicos de *jazz*. Eu sei que algo como uma canção parece essencial para a improvisação. Talvez um credo organizacional – com rapidez, simplicidade, autoconfiança, como no credo da GE – seja algo como uma canção, no entanto, o que lhe falta é um caráter temporal. Talvez, algo como um gráfico de PERT esteja próximo, apesar de que quase ninguém pense nesta ferramenta como uma fonte de criatividade.

RETROSPECTO COMO FORMA

Gioia (1988), em seus esforços por compreender profundamente a natureza da estrutura ou forma na música de improviso, introduz o contraste entre estruturas desenvolvidas por um método com planejamento prévio, tal qual um molde ou um *blueprint method*, e outras desenvolvidas utilizando-se o retrospecto. Sobre o método com planejamento, ele coloca:

“O *blueprint method*, é melhor representado na arquitetura, como se pode concluir de sua própria denominação. Nele, o artista planeja antecipadamente cada detalhe do trabalho antes de qualquer parte de sua execução. Para o arquiteto, esse plano toma a forma de uma planta; para o pintor, revela-se em esboços preliminares; para o romancista, em rascunhos rudimentares” (p. 60).

Gioia descreve uma abordagem “em oposição” à arte, neste sentido:

“Alguém pode imaginar uma abordagem oposta à arte: o artista pode começar seu trabalho de um jeito aleatório – um lance de pincel na tela, uma linha aberta, um motivo musical, e adaptar seus movimentos posteriores a este gesto inicial. O improvisador em *jazz*, por exemplo, pode começar seu solo com uma frase em cinco notas descendentes e perceber que pode utilizar essa mesma frase em outros contextos no decorrer de sua improvisação. Isto é, de fato, o que acontece na interpretação de Charlie Parker da peça de Gershwin, *Embraceable you*. Ele começa com uma frase de cinco notas (melodicamente similar à frase *You must remember this* em *As time goes by*) que ele emprega em uma variedade de engenhosos contextos, durante todo o curso de sua improvisação. Parker obviamente cria este solo de súbito (apenas alguns minutos mais tarde, ele gravou uma segunda tomada com outro solo completamente diferente, quase tão brilhante quanto o primeiro), e isso não deveria nos levar à errônea conclusão de que sua improvisação não tenha uma estrutura” (p. 60).

Gioia (1988) coloca que a improvisação segue a forma retrospectiva e que o *jazz* repousa muito mais na forma retrospectiva do que outras artes, incluindo teatro e coreografia.

“A improvisação não segue um *blueprint method*, mas uma segunda abordagem. O improvisador pode ser incapaz de vislumbrar o que vai tocar em seguida, mas pode olhar para trás, para o que ele acabou de tocar, assim, cada nova frase musical pode ser formulada em relação ao que foi feito anteriormente. Ele cria suas formas em retrospectiva” (p. 61).

A improvisação como uma forma que surge do retrospecto é algo interessante, não apenas por sua qualidade de olhar o passado, mas também porque sugere a qualidade de uma *bricolagem*, e a atividade do *bricoleur*. Um *bricoleur* é:

“uma pessoa que faz as coisas funcionarem utilizan-

do engenhosamente o que quer que possua à mão, não estando preocupada com ferramentas específicas ou recursos apropriados” (Thayer, 1988, p. 239).

Um *bricoleur* é um puro agente de estrutura. Ele desenha a organização sem matéria-prima. O *bricoleur* está tão preocupado com a organização quanto o artista com a estrutura. O músico de *jazz*, que cria a estrutura retrospectivamente, constrói algo que é reconhecível a partir de qualquer coisa que tiver à mão, contribui para uma estrutura emergente, construída pelo grupo no qual está tocando, e cria possibilidades para os outros artistas. Essa estruturação em desenvolvimento tem em si elementos de sistemas frouxamente relacionados e comprometimento.

O IMPROVISADOR PODE SER INCAPAZ DE VISLUMBRAR O QUE VAI TOCAR EM SEGUIDA, MAS PODE OLHAR PARA TRÁS, FORMULANDO CADA NOVA FRASE MUSICAL A PARTIR DO QUE FOI FEITO ANTERIORMENTE.

Uma vez que os eventos são improvisados e a intenção está frouxamente relacionada com a execução, o músico não tem escolha, senão a de aventurar-se e ver o que acontece. O ocorrido de fato não será conhecido até que seja muito tarde para se fazer algo a respeito. Tudo o que a pessoa pode fazer é justificar e conferir sentido ao que foi feito, qualquer que seja a experiência final. Uma vez que este resultado é irrevogável, e a construção do sentido é uma atividade que ocorre em público, este cenário parece conter um microcosmos das forças que afetam a capacidade humana de criar. Dentro do pequeno espaço de uma *performance* de *jazz*, há indeterminação, construção do sentido em retrospectiva, justificação, visão limitada, imperfeição, arrependimentos, oportunidades, descobertas após o fato, uma tentativa de tocar linhas já produzidas e um futuro em aberto.

Se improvisação tende a ser formatada por um plano ou por retrospecto, a questão reside em: há uma terceira categoria que consiste em uma improvisação já composta, como se estivesse escrita em uma partitura? Pode um músico pensar em composição, mas também em obedecer a impulsos? Apesar de rara, esta categoria pode existir. Considere o exemplo da orquestra de Duke Ellington:

“Ele (Ellington) tinha um jeito de extrair coisas de você que você mesmo nem sabia que estavam lá. Deixei-

me dar um exemplo: estávamos preparando o álbum *Drum is a woman* e Duke me disse: ‘Clark (Terry) eu quero que você toque como Buddy Bolden para mim neste álbum’. Eu respondi: ‘Maestro, eu não tenho a menor idéia de quem é Buddy Bolden!’. Ele disse: ‘Oh, claro, você conhece Buddy Bolden. Buddy Bolden era suave, agradável, como um gato elegante que as senhoras adoraram. Ele era tão fantástico! Era fabuloso! Ele possuía o som de trompete mais forte, mais encorpado da cidade. Tirava notas do enésimo grau. Ele costumava tocar em *New Orleans* e quebrar vidros em *Algiers*! Ele era genial nos acordes diminutos. Quando tocava um diminuto, ‘chorava’ aquelas notas de um jeito que você nunca escutou antes!’. Quando falou aquilo, Duke me pegou! Terminou por dizer: ‘Na verdade, você é Buddy Bolden! Daí eu pensei que era realmente Buddy Bolden’. Duke disse: ‘Toque como Buddy Bolden para mim neste trabalho’. Eu toquei e na conclusão da sessão, Duke veio até mim, colocou sua mão ao redor de meus ombros e disse: ‘Isso foi Buddy Bolden.’” (Crow, 1990, p. 253).

A ESTÉTICA DA IMPERFEIÇÃO CRIA UMA MENTALIDADE DIFERENTE EM RELAÇÃO AO ERRO, TRATANDO-LO MAIS COMO OPORTUNIDADE DO QUE COMO AMEAÇA.

Ellington planejou a *performance* de Clark Terry restringindo-o ao estilo de Bolden, ao invés do estilo de Miles Davis ou Harry James ou Louis Armstrong, mas também o encorajando à improvisação, porém dentro destas restrições. Se ele tivesse dito “toque nestas pausas” teria sido simples improvisação. Se Ellington tivesse dito, “toque o solo de Bubber Miley”, isto teria sido composição. Mas ele não disse nenhuma destas duas coisas. Ellington estabeleceu para Clark Terry aquilo que importa para uma compreensão alternativa de “estar no mundo”.

Remarquei o que Duke Ellington fez desta maneira estranha porque sugere uma qualidade não usual da liderança que foi singularmente salientada por Thayer (1988) em seu original e maravilhoso tratado da liderança. Thayer argumenta que bons líderes oferecem aos seguidores relacionamentos alternativos entre si, e não apenas com o líder. Aqui está a descrição relevante.

“O que a liderança oferece não é tanto a relação com o líder como uma relação alternativa consigo mesmo. O que líderes criam, com a ajuda de seus seguidores, é o que George Steiner (1975) referencia como ‘alternâncias’ – ‘O mundo pode ser outro’ (e passa a ser). Cada instância da liderança é uma instância que gera alternância, ou

um sentido alternativo de estar no mundo que torna a relação líder e seguidor uma relação especial, uma empreitada única. Os admiradores de Picasso não apenas se relacionam com ele de uma forma especial (o simbolismo de seu trabalho, as interpretações sobre suas extravagâncias), como também esta relação modificada consigo mesmo conduz os seguidores a ‘ver’ (apreciar) o mundo e o trabalho de outros pintores diferentemente. É a liderança que capacita estas mudanças interiores as quais mudam o mundo (no sentido de que as relações com certos aspectos do mundo são modificadas). Toda relação líder-seguidor reside em imaginar alternâncias mútuas” (Thayer, 1988, p. 241).

Essa descrição de alternância sugere o que pode ser considerado único na liderança de Ellington sobre suas bandas de *jazz*. Desde o início, Ellington e seus músicos tinham uma relação interativa única, onde um criava com o outro. Os acordes, frases e vozes que Ellington escrevia traziam formas alternativas para os músicos tocarem de uma maneira que ainda não haviam feito. As experiências dos músicos, por sua vez, modelavam o que Ellington escreveu para eles e para outros também. Estas atividades estão próximas de concentrar e explicitar exemplos visíveis de influência mútua, estruturação de processos sociais que criam formas sociais, tal qual estamos buscando encontrar.

Considere a descrição dos anos iniciais da orquestra de Ellington:

“Aqui encontramos um exemplo dramático do que foi chamado de “efeito Ellington”. Fica evidente, a partir do que dissemos antes, que Miley merecesse mais crédito por esta qualidade, ao menos em suas manifestações iniciais, apesar de ser normalmente atribuída exclusivamente a Ellington. Tal qual no quarto exemplo, um efeito como este pode ser frequentemente uma criação conjunta de Duke e seu grupo. Não há dúvida de que Duke teve a oportunidade de promover ou desencorajar estes desenvolvimentos estilísticos. É uma marca de seu talento e visão como um líder nos primeiros tempos de sua banda que, enquanto ele estava aprendendo a usar os recursos que tinha em mãos, deixava seus músicos conduzirem a formação de estilo da banda. É evidente, tanto a partir de gravações como de depoimentos de músicos da época, que Ellington era muito dependente de seus músicos naquele momento, e que estes conheciam este fato. É mérito de Duke ter levado a banda a um senso de grupo e orgulho mútuos, de tal forma que isto tivesse precedência às contribuições individuais e sentimentos de cada membro. Com a colaboração de seus músicos, Ellington aprenderia a aproveitar a inesquecível combinação de sons que a banda produzia, para gerar a mais pura forma de composição musical” (Schuler, 1968, p. 327-328).

Com o desenvolvimento da orquestra de Ellington, e ele se tornando mais confiante em si mesmo, a improvisação planejada modificou a contribuição de cada um, mas isto nunca desapareceu.

“Milagrosamente, a imaginação de Ellington alimentava-se das habilidades singulares e da personalidade de seus músicos, enquanto o crescimento musical da banda era, em troca, alimentado pela maturidade das composições e da visão de Ellington. Esse processo de fertilização cruzada era constante e dava estabilidade para expansão pessoal de cada um. Em tal relacionamento complexo, cada membro era responsável pela criação de certos aspectos do produto total, em música e em composição. Por exemplo, é certo que a própria influência de Ellington era mais forte em harmonia, arranjo instrumental e forma. Por outro lado, aspectos de timbre ou sonoridade eram amplamente determinados por seus músicos, simplesmente em virtude do fato de que as cores únicas de seus sons conferiam a qualquer parte da música um timbre particular. Mesmo assim, as escolhas não eram totalmente arbitrárias. Ellington era freqüentemente o árbitro final, e, com o passar dos anos, coordenava cada vez mais – juntando e misturando, como um grande pintor – os ingredientes individuais dos timbres de seus músicos em combinações que nunca tinham sido ouvidas antes e que, até hoje, nunca foram superadas. Quase todos os músicos – de Johnny Hodges até Harry Camey, de Cootie Williams e Nanton até Lawrence Brown e Tizol, ou mesmo Sonny Greer, com seu modo de tocar discreto e um gosto por utilizar uma variedade de instrumentos de percussão, e por fim, mas não menos importante, Duke, com seu próprio som de piano poderoso – produziram tantos timbres individuais em seus metais, que Ellington teve muitas sonoridades diferentes à sua disposição, tal qual uma orquestra sinfônica com 90 músicos. Ele certamente fez uso extraordinário de seus 14 instrumentos, de uma maneira e em um grau que talvez apenas um grupo muito pequeno de compositores como Ravel, Schoenberg, Stravinsky e Webern poderiam ter feito” (Schuler, 1989, p. 48-49).

Enquanto muitas coisas fantásticas poderiam ser ditas sobre estas descrições, neste momento eu quero preservar um ponto não tão visível, mas de profunda importância para nós: Ellington escreveu para pessoas, ao invés de instrumentos. Um compositor que compõe para instrumentos, ao invés de para pessoas, cria notas e espaços, um plano e uma parte em aberto onde algum técnico anônimo pode tocar *ad libitum* (tocar livremente, sem se preocupar com a manutenção do andamento). No entanto, um compositor que escreve para pessoas cria notas e estruturas que antecipam, encorajam e formatam a improvisação e definem isto em um número completo. Compondo desta forma, Ellington encorajava o músico a pensar como compositor. Uma vez que os sons combinados dos instrumentos em seus arranjos para orquestra soam tão apropriados e tão convidativos e as notas soam com tanta naturalidade, o músico simplesmente continua o fluxo que havia sido iniciado. O número inteiro parece composto antecipadamente e, no

entanto, há uma parte já escrita na partitura e outra que não foi determinada previamente, abrindo espaço para improvisação.

As interações na orquestra de Ellington parecem explicar o paradoxo da improvisação preparada. Elas nos dão uma chance de ver como o paradoxo acontece e em que pode implicar. Penso que alguns problemas organizacionais sobre inovação ocorrem porque estas dinâmicas não são tratadas, além de serem limitadas. Se a inovação é inerentemente um processo social, então ela emperra quando tal processo básico é interrompido e quebrado em um processo individual de chuva de palpites, onde as pessoas competem entre si para serem vistas como mais inteligentes. A improvisação que reside por trás de uma inovação significativa é mais social, mais emergente e mais passível de sucesso na gestão contínua dos paradoxos que surgem no grupo.

A ESTÉTICA DA IMPERFEIÇÃO

Pretendo retornar à observação de que o *jazz* é uma arte imperfeita, com vistas a iniciar o pensamento sobre a beleza que se encontra nesta imperfeição. O *jazz* é feito de falsos começos, falhas e execuções imperfeitas que são freqüentemente encontrados na vida organizacional. Não quero fazer a apologia do fracasso, nem mesmo encorajar um retrocesso em excelência e qualidade. Ao invés disso, minha intenção é trabalhar por uma forma de pensar que aprecie os erros que ocorrem quando as pessoas fazem inovações genuínas, profundas, laboriosas. Não estou me referindo a descuidos ou lapsos. Estou falando de faltas de alcance. O objetivo aqui é construir algo em prol do que Gioia (1988, p. 55) chamou de “estética da imperfeição”.

Na segunda edição do manual de organização (Weick, 1979, p. 224) inclui um poema de Robert Graves, “*In broken images*”. O poema apresenta um compacto de tensão na vida organizada que eu elaborei, mas sem muito sucesso, para apresentar naquele ponto do trabalho. Aqui, para refrescar a memória, algumas passagens do poema.

In broken images

*He is quick thinking in clear images;
I am slow, thinking in broken images.*

*He becomes dull, trusting to his clear images;
I become sharp, mistrusting my broken images.*

*Trusting his images, he assumes their relevance;
Mistrusting my images, I question their relevance.*

*Assuming their relevance, he assumes the fact;
Questioning their relevance, I question the fact.*

*When the fact fails him, he questions his senses;
When the fact fails me, I approve my senses.*

*He continues quick and dull in his clear images;
I continue slow and sharp in my broken images.*

*He in a new confusion of his understanding;
I in a new understanding of my confusion.*

Eu costumava pensar que os substantivos neste poema são as chaves, refletindo a incompletude, a fragmentação, pedaços e partes com as quais sempre temos de trabalhar. Agora eu penso que dediquei pouca atenção ao verbo “continuar” que brota reticentemente. É onde reside o drama. Pessoas continuam apesar das imagens quebradas. Isto é o que ocorre com um músico de *jazz* preso em uma nota dissonante. Isto é o que acontece com um romancista que coloca uma outra folha de papel na máquina de escrever, sabendo perfeitamente que o romance está travado e não está fluindo. Isto é o que acontece quando uma tentativa a mais em desenhar um circuito falha, ou quando um observador enxerga ainda um outro vazamento de hidrogênio, quando a tentação deve ser irresistível de tratar esse vazamento como um evento temporário. Estas interrupções são lugar comum, elas oferecem um prelúdio da inovação, mesmo que raramente reconhecidas como características de qualquer processo de inovação. Errar pode tornar-se normal como uma inevitável propriedade da improvisação, apenas se pudermos reformular suas qualidades estéticas e diluir um pouco do estigma que vem junto com o fracasso. Apenas a partir disso será possível encorajar as pessoas a tentarem e, conseqüentemente, aumentarem sua segurança.

Como pudemos ver, o *jazz* é uma arte de imprevistos. “Erros vão brotar, não apenas na forma, mas também na execução; o improvisador, se tentar sinceramente ser criativo, vai forçar-se a tocar em áreas de expressão nas quais suas técnicas podem não ser competentes para tanto. Frequentemente o produto final mostrará momentos de rara beleza, entremeada por erros técnicos e passagens sem sentido” (Gioia, 1988, p. 66).

Mas se rotularmos o *jazz* como uma arte de imprevistos, a questão permanece: imprevisto em relação a quê? A resposta é: imprevisto em relação a um mundo de produtos planejados, metódicos, cuidadosamente elaborados, simétricos, equilibrados, bem feitos, perfeitos. A estética de produtos perfeitos não é apropriada para atividades espontâneas que são inseparáveis de seus produtores.

Assim, temos de articular um conjunto diferente de padrões que levam mais em conta a matéria-prima disponível, o contexto, a situação que a pessoa teve para trabalhar quando a improvisação ocorreu. É aí que encontramos a estética da imperfeição.

A estética da imperfeição cria julgamentos como estes:

1. Dado o que ela tinha no começo, não é algo ruim.

2. Dadas as oportunidades e problemas que proporciona para si própria, esta é uma solução inteligente.
3. Dada a melodia com a qual ela tem de trabalhar, estas notas ampliaram significativamente a melodia.
4. Dada a tentação em direção a clichês e fraseados musicais constantes que são armados por aquela linha melódica, a pessoa evitou consistentemente estas ciladas.

Uma estética da imperfeição envolve julgamentos feitos em um contexto de planos, ou *blueprints*, retrospectivos. Por exemplo, o sucesso é considerado em relação àquilo que a pessoa iniciou, ou seja, a melodia, os acordes, os colaboradores e o que a pessoa fez com esses elementos.

Uma estética da imperfeição também envolve apreciar o que as pessoas fazem com as imperfeições uma vez que elas ocorrem. Por exemplo, dada uma nota dissonante, seu efeito foi localizado, misturado, normalizado, foi transformado em um próximo passo plausível?

Esta estética implica ainda em uma interpretação mais precisa dos erros. De todos os erros que poderíamos ter feito nestas condições, quais foram atípicos, quais foram aqueles efetivamente feitos pela primeira vez, quais os erros de excessivo esforço, que foram atípicos para você, laboriosos, originais, que não poderiam ser feitos por ninguém preguiçoso ou descuidado.

David Sudnow (1979) fez um trabalho maravilhoso resumindo as pequenas imperfeições que denotam a verdadeira improvisação. Ele salienta a presença destes erros, que só não apareceriam se o artista estivesse trabalhando naquilo antes e tivesse simplesmente memorizado.

“Procure especialmente pela presença de pequenos falsos começos, que vão sendo transformados em música, à medida que o improvisador os alinha. Procure mais pela forma como as coisas são ditas – quero dizer, colocadas –, pelas coisas colocadas e então colocadas novamente, e então novamente, antes de uma grande explosão de movimentos arriscados. Procure pelo surgimento daqueles enganos claros que são então transformados em partes da música, na medida em que o artista retorna àquela nota dissonante, tocando-a novamente com ênfase, fazendo-a parte da música, integrando elegantemente sua desarmonia a uma pequena digressão. Preste atenção ao surgimento daquele tipo especial de tensão que se desenvolve e resolve com uma sensação de ‘Uau! ele conseguiu terminar aquilo!’. Preste atenção às muitas imitações desta tensão. E seja particularmente cauteloso com a intrincada melodia dedilhada cuja estruturação para as mãos sugere, fortemente, que houve muito trabalho duro antes de aprendê-la” (Sudnow, p. 43-44).

A estética da imperfeição cria uma mentalidade diferente em relação ao erro. Erros agora passam a ser vistos como experimentos a partir dos quais as pessoas podem aprender; como coisas estranhas que podem ser incorporadas ou que passam a ser normais; como itens a serem isolados de processos em andamento, de tal forma que

seus efeitos possam ser localizados; como um acompanhamento inevitável quando se avaliam atividades pessoais e não produtos pessoais; como notas potencialmente certas para uma outra canção; como uma simples desculpa para dizer “deixar pra lá”; como evidência da intensidade, envolvimento e teste de limite de alguém; como notas erradas apenas em relação às premissas determinadas sobre o que seria a passagem certa; como falhas transitórias que se resolvem conforme o desenrolar dos eventos. Estas interpretações de erros não são desculpas apenas, apesar de assim parecer para algumas pessoas. Ao contrário, estes são julgamentos que refletem os caminhos pelos quais os processos diferem dos produtos, e atividades humanas diferem de intenções. Uma estética da imperfeição não utiliza como padrão a concordância ou desvio de algum plano ou modelo ideal. No lugar disso, ela utiliza como seu padrão alguma noção do grau de organização e estrutura que poderia ser extraída, retrospectivamente, dos materiais que estão disponíveis, dado que foram gerados por seres humanos falíveis agindo em público, sob a pressão do tempo, com ferramentas também falíveis.

Uma estética da imperfeição trata erros como oportunidades, mais do que como ameaças. Esta estética contém o reconhecimento implícito de que a palavra “erro” não é particularmente importante quando usada para descrever pequenas partes de uma atividade que consiste, ela mesma, em tentar qualquer coisa *menos* as notas usuais da melodia. Uma improvisação bem sucedida enriquece uma melodia, mas o que está acontecendo literalmente é que cada uma dessas notas do improviso é um erro. Cada nota improvisada não é a mesma nota que o compositor escreveu na primeira vez em que a melodia foi criada. Assim, falar de erros que nascem dentro de uma atividade que é ela mesma uma celebração aos erros, é sugerir a necessidade de um vocabulário e um conjunto de imagens diferentes daqueles associados à perfeição.

Uma estética da imperfeição faz da imperfeição uma marca pessoal de envolvimento, mais do que uma marca pública de erro. Erros não são simplesmente reformatados como virtudes, ao contrário, são vistos como a contínua busca pela virtude, criada em um impulso repentino. Se a estética da imperfeição é difundida, acreditada e compartilhada, então as pessoas podem estar mais dispostas a assumir os riscos associados à inovação. É a estética da perfeição, erroneamente extrapolada de produtos isolados de seus produtores e das condições de sua produção, que arruina e inspira medo naqueles que são convidados a inovar por chefes cegos para o lado humano da inovação.

JAMMING E IMPROVISAÇÃO

Podemos começar a juntar os pedaços da idéia de que estruturas sociais minimalistas encorajam a inovação se houver:

1. Coordenação temporal por meio de canções.
2. Estruturas construídas retrospectivamente, por meio de materiais disponíveis.
3. Valorização de uma estética da imperfeição.
4. Tornar freqüente o que no *jazz* se denomina *at bats*.

Deixe-me dizer algo sobre *at bats* porque esta característica do *jazz* tem estado implícita ao invés de explícita. Tem estado implícita no sentido de que quase todo tempo músicos de *jazz* tomam seus instrumentos e tocam variações do tema. Tais variações podem ser apenas embelezamentos. Podem ser solos memorizados. Podem ser formas nunca antes tentadas. O que é marcante é que músicos experimentam muito. Nas imagens de Tom Peters, eles improvisam muitas vezes, o que é importante quando as chances de dar seqüência e ser bem sucedido depois de qualquer um no improviso são terrivelmente pequenas... A inovação é um jogo de números, mas os *jazzistas* parecem ter aprendido isso mais rapidamente do que muitas empresas que se apoiam em um pequeno número de grandes projetos.

PODEMOS APRENDER MUITO SOBRE IMPROVISAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES E NA VIDA COTIDIANA SE DISCIPLINARMOS NOSSAS IMAGINAÇÕES COM IMAGENS DOS RISCOS E TEMORES INERENTES AO JAZZ ENQUANTO ARTE PERFORMÁTICA.

Considere-se Duke Ellington quando estava apenas começando. Ele fez aproximadamente 160 gravações entre meados de 1928 e meados de 1931. Todas elas são interessantes, apesar de poucas serem de fato um sucesso em termos artísticos. Ellington sempre manteve sua própria orquestra, de modo que os músicos podiam acompanhar sistematicamente o que ele escrevia. Mas, para dar conta da folha de pagamento semanal, a banda tinha de tocar a noite toda, na maior parte das vezes. Uma banda que passava a maior parte do tempo na estrada ao invés de gravando no estúdio, registrava um longo número de *at bats*. A banda de Ellington tocava, no mínimo, cinco noites por semana, cinco horas por noite, sempre em torno de 35-45 músicas por noite (Schuler, 1989, p. 133).

Muitas destas apresentações eram feitas sem inspiração e nada de anormal acontecia. A experiência de Grover Michell, logo após ter-se juntado à banda, é representativa.

“Eu estava trabalhando com ele havia apenas uma semana. Na primeira e segunda noites, todo mundo ficou no palco e tocou para valer. Mas nas duas, três, quatro noites seguintes, apenas cinco ou seis de nós ficavam no lugar da banda e oito ou dez outros caras ficavam circulando em volta ou no bar. Uma noite nós estávamos no palco e o garçom veio e disse a Jimmy Hamilton que seu *filé* estava servido. Ele desceu do palco e começou a cortar seu bife. Mais tarde, eu disse a Duke: ‘Cara, como você suporta isso?’. E ele me disse: ‘Olha, deixa eu te dizer uma coisa, eu vivo para as noites em que esta banda está ótima. Eu não me incomodo com as noites em que a banda faz o que você está falando. Se você prestar atenção a estas pessoas, elas vão te levar à loucura. E eles não vão me levar à loucura.’” (Crow, 1990, p. 253).

Mas mesmo nas noites ruins, os erros e faltas que eram cometidos criavam sugestões para novas direções e ajudavam o aprendizado.

Tal qual eu sugeri no começo, há várias propriedades de estruturas mínimas que parecem afeitas à improvisação no *jazz*. A análise recente que Eric Eisenberg (1990) faz de *jamming*, na qual o exemplo utilizado é uma *jam session* e um jogo de basquete, nos permite esboçar alguns dos significados da improvisação em *jazz*.

Um ponto de partida é o tópico “gerenciamento da diversidade”. O *jazz*, considerado como uma forma social, é um modo promissor de coordenação diante da diversidade. Eisenberg (1990) apresenta a forma para esta conclusão:

“Na medida em que o mundo vai tornando-se menor, temos de lidar com pessoas diversas e distantes. Conseqüentemente, precisamos de teorias de comunicação que edifiquem a ação e humanizem sem oferecer aberturas e valores compartilhados como padrões que devam julgar todas as relações sociais. Organizar nem sempre é facilitado por um maior entendimento. A revelação de alguns tipos de informação pode ser em vão ou fazer as coisas mais difíceis. Dada a incomensurabilidade das linguagens e sistemas de valores, é preferível em muitos casos buscar a tolerância de diversidade, a coordenação das atividades e o respeito pelos outros do que trabalhar por compreensão ou acordo” (p. 160).

O que estivemos examinando neste artigo são instâncias de comportamento de coordenação que ocorrem sem conhecimento detalhado de personalidade (Eisenberg, 1990, p. 139). E, se nada mais, no mínimo, o *jazz* absorveu e foi um lar para algumas pessoas bastante excêntricas. Apesar de tantas divergências, estas pessoas trabalharam juntas. Ações coordenadas e não declaradas são uma forma de comunidade que não controla a diversidade e nem diminui a adaptabilidade. As pessoas coordenam ações a partir de estruturas elementares que envolvem tempo (andamento, pautas) e lugar (estar em algum lugar neste acorde, neste momento). Mas, porque alguém está naquele ponto naquele acorde,

como aquela pessoa chegou ali, para onde ela vai a partir dali, qual a sensação, quais são seus objetivos, isso não me diz respeito, não há razão premente para eu fazer disso o meu interesse ou concordar com isso, ou abrir qual é meu interesse real. Tenho alguns palpites sobre o que você pode estar sentindo enquanto eu escuto suas notas e as vejo surgir em suas expressões, mas um mínimo de concordância entre nós manterá os eventos em movimento e coordenados.

Eisenberg (1990) faz a mesma consideração: “*Jamming* é um tipo de visão minimalista da organização, é fazer acontecer com mínimas coincidências, elaborando estruturas simples em caminhos complexos. Baseados na estrutura básica de regras e papéis, cada músico define possibilidades interessantes para outros e mantém a ação acontecendo” (p. 154). Uma vez que a estrutura é mínima, o *jamming* encoraja simultaneamente cooperação e individuação, proximidade e independência. Pouca comunicação pessoal é trocada, e ainda assim objetivos importantes podem ser atingidos e fortes emoções, compartilhadas. Como coloca Eisenberg (1990) resumando, “o *jamming* acentua a coordenação da ação ao invés do alinhamento de percepções, o respeito mútuo mais do que acordo, confiança mais do que empatia, diversidade no lugar de heterogeneidade, ligações mais frouxas ao invés de rígidas, comunicação estratégica ao invés de franqueza irrestrita” (p. 160). Há comunidade dentro da diversidade, o que unifica a diversidade. Mas a forma social construída em torno da improvisação do *jazz* inclina o equilíbrio entre a autonomia e a interdependência em direção à autonomia, e esta é a razão pela qual esta forma é adequada para inovação, variedade indispensável, novas idéias e múltiplos *at bats*. A identidade forma-se e desenvolve-se dentro da comunidade, mas sem que um obscureça o outro.

LIGAÇÕES COM A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Suponho que o mundo da improvisação em *jazz* seja como o mundo do empreendedor. Se você examinar a lista dos contrastes que Eisenberg fez – “o *jamming* acentua ação coordenada ao invés de alinhamento de conhecimento, respeito mútuo mais do que acordo, confiança mais do que empatia, diversidade ao invés de heterogeneidade, comunicação estratégica ao invés de franqueza irrestrita” –, eles parecem muito próximos à descrição que pessoas como Gartner e Low (1990) usam quando descrevem processos de empreendedorismo. Há outras ligações entre o pouco conhecido território de um grupo de *jazz* e o mais conhecido de outros tipos de organização. Por exemplo, pessoas como Rosabeth Kanter e Peter Drucker são notórios por descrever gestores tal qual maestros. Aqui, um exemplo de “Quando os gigantes aprendem a dançar” (Kanter, 1989):

“Peter Drucker utilizou, recentemente, a imagem da orquestra sinfônica para descrever novos modelos de uma corporação mais enxuta. Na orquestra, os músicos com diferentes habilidades concentram-se em aperfeiçoar suas competências, enquanto um único maestro coordena a *performance* inteira; os músicos com especialidades similares formam grupos auto geridos, atuando sem uma hierarquia burocrática acima deles. A imagem é útil e evocativa até onde pode chegar. Mas para executivos fazerem música de qualidade juntos, devem atingir um equilíbrio entre concentrar-se em suas áreas de habilidades e responsabilidades e trabalhar em conjunto. Eles necessitam fazer seu próprio trabalho bem enquanto mantêm um olho no que pode ser útil para alguém mais. Precisam entender o bastante sobre todas as áreas da empresa para identificar possibilidades de ações conjuntas e fortalecimento mútuo, colaborar e focar simultaneamente. Devem atuar em diversos papéis: como solistas, tocando em conjunto ou como um membro da orquestra” (p. 116).

Maestros são mais efetivos não ao controlar e regular, mas ao dar informação que permita autocontrole e autogerenciamento dos músicos. Essa leve, mas crucial, nuance da liderança é devidamente captada por Sudnow (1979) em sua descrição de maestros efetivos:

“Sua eficácia como líder depende parcialmente da presença visual para os outros, além dos ensaios preparatórios. Esta presença é sustentada pelo canto dos olhos em todos da orquestra. Apesar da partitura servir como uma base para os movimentos individuais, sendo suas instruções definidas com vistas a uma coincidência desejada de lugares em acordo com um pulso que corre similarmente entre as partes, o maestro serve para refletir o esforço da composição. Uma reflexão incorporada da peça como um todo, seus movimentos ondulantes guardam testemunho permanente das relações entre as várias vozes. Criada na experiência do corpo do compositor, a peça completa é, então, reencarnada nos movimentos do maestro. A partir da visão da música presente em seus gestos, cada músico tem um meio para imaginariamente projetar-se além dos limites de sua localização sonora na massa orquestral. O maestro ajuda os músicos como uma amplificação visual dos movimentos sonoros dos outros a alguma distância, o volume percebido das vozes periféricas verdadeiramente aumentam na visão do corpo orquestral do maestro” (p. 112-113).

E os maestros têm suas próprias excentricidades que fazem as coisas funcionarem. Considere a aversão de Duke Ellington por demitir alguém (Schuler, 1989).

“Nos últimos anos, Duke sentia certa insatisfação com Wellman Braud, seu baixista desde 1927, que aos 44 anos era o mais velho membro da banda. Na medida em que a música de Ellington tornava-se mais sofisticada harmônica e ritmicamente, e particularmente com o novo estilo quatro por quatro do *swing*, as inadequações de Braud

tornavam-se cada vez mais aparentes. Mas a natureza gentil e leal de Ellington, como foi desde o início, o impedia de demitir qualquer um dos membros da banda. Alternativamente, Duke contratou um segundo baixista, Billy Taylor, um ex-aluno de McKinney. (Quando Braud finalmente deixou a banda, Duke gostou tanto das possibilidades com dois baixos que substituiu Braud por Hayes Alvis, e por quase três anos a orquestra de Ellington se gabava de ter dois baixistas)” (p. 69-70).

Meu ponto é simplesmente que as majestosas simplificações implícitas na metáfora do gestor como maestro não funcionam. Os melhores maestros são mais interativos, agindo mais como seguidores e sendo canais de comunicação mais sensíveis do que o são os gerentes que tomam dos maestros a lição de que suas presenças estariam relacionadas com comandar, dirigir, controlar, em resumo, a personificação de uma comunicação de sentido único.

Um conjunto de *jazz* ilustra bem o que significa ser simultaneamente coeso (músicos devem estar no mesmo lugar no mesmo tom no mesmo momento) e relaxado (músicos podem associar notas diferentes com um lugar comum tanto quanto com tons diferentes).

Peter Vaill (1984), que adorava descrever administração como uma arte de *performance*, acharia que muitos grupos de *jazz* são sistemas de alta *performance*. Só é necessário lembrar seu critério para uma boa *performance*: a energia é segura no lugar, do começo ao fim, ao se encarar obstáculos. Assim é com o *jazz*, quando dá certo.

Um grupo de *jazz* é um sistema que produz interpretações por meio da tradução de uma melodia em categorias e frases que têm significado para o grupo. Se tratarmos o *jazz* como um sistema de interpretação (Daft e Weick, 1984), isto vai sugerir que o *jazz* não é uma atividade homogênea, e que grupos podem ser alocados nas quatro células que envolvem premissas sobre o ambiente (analísavel/não analisável) e estilo no qual o ambiente está envolvido (ativo/passivo). Organizações com diferentes estilos de estratégia, dentro do referencial de Miles e Snow, podem querer modelar diferentes exemplos de improvisação em *jazz* com vistas a aumentar suas oportunidades para a inovação contínua.

Também acredito que o *jazz* seja o cenário ideal para explorar com mais detalhes o que significa renovar uma organização. O *jazz* envolve novos arranjos para músicas antigas, o que é a essência do processo de renovação. O que é interessante para mim são as muitas formas pelas quais o *jazz* usa material antigo em novos caminhos.

CONCLUSÃO

Creio que podemos aprender muito sobre improvisação em organizações e na vida cotidiana, se disciplinarmos nossas imaginações com imagens dos riscos e temores inerentes ao *jazz* enquanto arte performática. Estamos

todos no negócio da inovação, queiramos ou não. Considere esta descrição que Tom Peters retirou da obra de Ann Beattie, o romance *Picturing will*.

“Faça tudo certo o tempo todo e o garoto vai prosperar. É tão simples quanto isso, a não ser pelo destino, sorte, hereditariedade, acaso, signo astrológico sob o qual a criança nasceu, sua ordem de nascimento, seu primeiro encontro com o mal, a garota que o desprezou apesar de suas qualidades excelentes, a guerra que estiver acontecendo enquanto ele for jovem, as drogas que ele pode experimentar uma ou mais vezes, os amigos que faz, seus resultados nas provas, o quanto ele agüenta brincar sobre os seus fracassos, o quão ambicioso ele se torna e quanto aquém ele ficará de suas expectativas, evidência circunstancial, perspectiva irônica, perigo quando ele menos esperar, dificuldade em triunfar sobre as circunstâncias, pessoas com agendas ocultas e animais com raiva” (retirado do *Mel’s journal of picturing will*, um romance de Ann Beattie, citado em Peters (manuscrito não publicado), *Get Innovative or Get Dead*).

Mas temos de dar a um músico de jazz a última pala-

vra. Paul Desmond, nascido Paul Emil Breitenfeld em 15 de novembro, 1924, mudou seu nome para Desmond enquanto folheava uma lista telefônica (Gioia, 1988, p.87). Mais do que a maioria das pessoas, Desmond foi alguém que tomava decisões por impulso, espontaneamente, e que deixava a filosofia da improvisação governar a maior parte de sua vida fora da música. Desmond, que tocava saxofone alto com o quarteto de Dave Brubeck, jura que a questão que as aeromoças perguntavam-lhe mais frequentemente era: “quantos de vocês compõem o quarteto?” Ele planejava usar esta questão como título de sua autobiografia, nunca escrita.

Quando perguntado sobre suas metas, Desmond dizia: “As coisas que busco na música são clareza, comunicação emocional em um nível não tão óbvio, forma em um improviso que não o deixe muito na cara, mas que está lá se você procurar por ele, humor e construção que soe lógica de um jeito inesperado. Isto e mais um bom e preciso fã sustentado agudo em que eu possa confiar e eu estarei feliz” (Gioia, 1988, p. 89).

Não consigo imaginar um modelo melhor! ○

NOTA

Texto publicado originalmente em CUNHA, M., MARQUES, C. A. (Eds.), *Readings in Organizational Science*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, edição especial, Out. 1999.

GLOSSÁRIO

Blueprint: um plano ou matriz, termo originalmente usado na arquitetura, referindo-se à planta da construção desenhada em azul. A *blueprint method* indica um método com planejamento prévio, sem imprevisto, a partir do qual o arquiteto conduz a obra.

Jamming: termo que surgiu originalmente na década de 30, quando músicos negros se encontravam após a meia noite, mesmo sem conhecer um ao outro, para tocar jazz

em becos da cidade. Surgiram, então, as sessões de *Jazz After Midnight*, que logo viraram *JAM Sessions*. O termo está associado, portanto, ao ato de tocar em conjunto que favorece a improvisação, posto que os músicos não se conhecem e necessitam, para tocar juntos, que cada um conheça muito bem seu próprio instrumento, ao mesmo tempo em que devotam grande atenção ao som do parceiro, identificando com precisão onde ele vai levar a música a qual é seu momento de entrar e fazer seu solo.

To play at bats: a expressão vem originalmente dos jogos de baseball, identificando o ato de tomar a posição de alguém no jogo. Aqui há referência a tocar de surpresa, inesperadamente, mudando de lugar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTIEN, D., HOSTAGER, T. Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, v. 5, n. 15, p. 582-602, 1988.

CROW, B. *Jazz anecdotes*. New York : Oxford, 1990.

DAFT, R.L., WEICK, K.E. Toward a model of organization as a interpretation systems. *Academy of Management Review*, n. 9, p. 284-295, 1984.

DAVIS, F. *In the moment*. New York : Oxford, 1986.

EISENBERG, E. Jamming: transcendence through organizing. *Communication Research*, v. 2, n. 17 (2), p. 139-164, 1990.

GARTNER, W.B., LOW, M.B. Trust as an organizing trope. Presented to entrepreneurship division. *Academy of Management*, Aug. 1990.

GIOIA, T. *The imperfect art*. New York : Oxford, 1988.

KANTER, R.M. *When giants learn to dance*. New York : Simon & Schuster, 1989.

SCHULER, G. *Early jazz*. New York : Oxford, 1968.

SCHULER, G. *The swing era*. New York : Oxford, 1989.

SUDNOW, D. *Talk’s body*. New York : Knopf, 1979.

SUDNOW, D. Jazz improvisation and language performance: Parallel competencies. *ETC*, n. 43 (4), p. 133-140, 1979.

THAYER, L. Leadership/Communication: A critical review and a modest proposal. In GOLDHABER, G.M., BARNETT, G. A. (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Norwood : Ablex, 1988. p. 231-264.

VAILL, P.B. The purposing of high-performing systems. In: SERGIOVANNI, T.J., CORBALLY, J. E. (Eds), *Leadership and organization culture*. Urbana : University of Illinois, 1984. p. 85-104.

WALLACE, A.F.C. *Culture and personality*. New York : Random, 1961.

WEICK, K.E. The social psydrology of organizing. Reading, MA : Addison-wesley, 1979.

WEICK, K.E. Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, n. 14 (4), p. 516-531, 1989.