

A ARTE DOS IMPROVISADORES: A BUSCA DA ESTANDARDIZAÇÃO NA MÚSICA E NAS ORGANIZAÇÕES*

Miguel Pina e Cunha**

RESUMO

O século XX pode ser considerado, do ponto de vista das teorias da gestão e da organização, uma época de construção da previsibilidade. Algumas das mais importantes teorias elaboradas neste período, incluindo a organização científica do trabalho e a teoria burocrática, procuraram sistematizar o funcionamento da organização e tornar o seu funcionamento pendular. A mesma tentativa de introduzir harmonia e previsibilidade num universo criativo previamente marcado pela espontaneidade e pela improvisação ocorrera, a partir de 1800, na música clássica, com a crescente aceitação da ideia do compositor como génio criativo e do sistema de *copyright*. Este trabalho discute o problema da (im)previsibilidade na música e na organização, destacando a necessidade de improvisação em organizações complexas, competindo em ambientes incertos e ambíguos.

ABSTRACT

The 20th century may be viewed from the perspective of organization and management theory, as a time of predictability building. The major theories developed in this era, namely scientific management and the theory of bureaucracy, were fundamentally devoted to the creation of systematic organizations, i.e, organizations made according to a mechanistic functioning. The same attempt to introduce harmony and predictability in a creative universe previously marked by spontaneity and improvisation took place since 1800 in Western music, with the growing acceptance of the composer as a creative genius and the "copyright" system. This article discusses the construction of predictability in music and management, and its goals and limitations, namely the need to consider improvisation as a requirement in an organizational world characterized by uncertainty and ambiguity.

* O título é uma homenagem ao grande músico de jazz Ornette Coleman, ele mesmo um praticante da improvisação como arte da descoberta e não como "estado excepcional". Este trabalho foi elaborado no âmbito de um projecto financiado por uma bolsa da Fundação para a Ciência e Tecnologia (POCTI/ GES/ 48967/ 2002). Agradeço os comentários e sugestões dos revisores anónimos e dos organizadores do número temático, que contribuíram para melhorar o texto.

** Prof. Faculdade de Economia/Universidade Nova de Lisboa

INTRODUÇÃO

Organizar tem sido entendido como a introdução de ordem. Nesta perspectiva, organizar consiste em eliminar o caos, substituindo-o por um estado de harmonia e ordem. Ordem é o oposto de caos e melodia o contrário de ruído. Este texto questiona a representação simplista de uma tal perspectiva e apresenta ordem e desordem como partes do processo organizativo. Inspira-se na música e, em particular, na noção de improvisação, para ilustrar uma faceta freqüentemente ocultada da organização: o seu carácter ambíguo, contraditório, paradoxal, o seu estado de oscilação entre ordem e desordem, previsibilidade e imprevisibilidade. Questiona a representação popular de que um bom estado organizacional é o estado de ordem e que a improvisação e a emergência representam falhas nesse estado.

Tendo em conta os objetivos referidos, o texto é estruturado da seguinte forma: a primeira secção introduz o contraste entre o estado organizacional de ordem e o estado de desordem, defendendo que o primeiro tem sido valorizado, porventura, excessivamente e o segundo insuficientemente considerado. A secção seguinte discute o tema da improvisação na música, ilustrando como a improvisação foi desvalorizada a favor da introdução das pautas. Argumenta-se, depois, que a gestão seguiu um percurso semelhante, desvalorizando a improvisação como sinónimo de má prática. A secção final discute a necessidade de complicar o entendimento de um mundo complexo, evitando a noção de que um mundo organizado é um processo previsível e redutível a um conjunto de rotinas. Esta secção avança um conjunto de áreas de investigação a desenvolver no futuro, as quais decorrem do argumento desenvolvido.

Ao mundo de organizações complexas habitadas por pessoas simples, pode contrapor-se um mundo de organizações simples habitadas por pessoas complexas, uma descrição capaz de ajudar a compreender a transição de um mundo do trabalho manual para a nova sociedade da aprendizagem e do conhecimento.

ORDEM E DESORDEM

O pensamento sobre as organizações é, freqüentemente, construído sobre modelos dicotômicos, isto é, modelos do tipo "uma coisa ou outra" - e.g., ordem ou desordem. É possível, todavia, pensar as organizações com base em modelos pós-dicotômicos (Beech & Cairns, 2001), isto é, com base em modelos mais interessados em sínteses do que em teses e antíteses. A idéia de síntese não é muito comum nas teorias de organização e gestão, possivelmente porque, numa abordagem dialética, a contradição e a oposição são usadas para construir novo conhecimento sobre terreno paradoxal. Em vez de procurar resolver/remover o paradoxo, é possível tomá-lo como fonte de oportunidade (Clegg, Cunha & Cunha, 2002).

Ilustrando: a idéia tradicional de que a adaptação e a inovação organizacional são facilitadas pelo uso do formato orgânico foi questionada por Brown e Eisenhardt (1997), cujo trabalho com empresas do sector dos computadores sugere algo diferente, nomeadamente que as organizações eficazes se movem na orla do caos, i.e., num estado criativo que combina elementos estruturantes e significativa liberdade criativa. Na perspectiva destas autoras, a tese de Burns e Stalker (1961) - que Beech e Cairns (2001) apelidariam de dicotômica - pode ser substituída em ambientes de alta velocidade por uma tese pós-dicotômica construída em torno de uma síntese de mecanicismo e organicismo. A tese pós-dicotômica pode, portanto, ser lida como uma tentativa de representar o mundo mais próximo da realidade (aquilo que ele é) e menos preocupada com a prescrição (como ele devia ser). Podem, por isso, ser contrastados três estados organizacionais: um estado "bom" (como as coisas "deviam ser"), um estado excepcional (como as coisas às vezes são, na ausência do "estado bom") e como as coisas parecem ser, na prática. A Tabela 1 resume as principais características desses três estados.

Tabela 1 - Concepções sobre os Estados Organizacionais

O estado "bom"	O estado excepcional	Na prática
Ordem	Desordem	Ordem e desordem
Planeamento	Reação	Antecipação e capacidade de resposta
Estrutura	Caos	Orla do caos
Sistemas	Experiência	Sistemas e especialistas
Previsibilidade	Imprevisibilidade	Emergência
Objetividade	Subjetividade	Reflexividade

O estado "bom" tende a predominar na literatura da gestão. Corresponde ao domínio da prescrição, dos sistemas e do mecanicismo. A organização é vista como um mecanismo, caracterizado pela regularidade, pela previsibilidade, pela pendularidade. Este estado resulta da análise científica do trabalho, da imposição de um sistema capaz de ultrapassar as limitações humanas. O sistema deve ser objetivo, no sentido em que superior às subjectividades, às impressões e às experiências individuais, e assente no planeamento, na antecipação e numa estrutura à prova da disruptiva interferência humana. O estado "bom" das organizações é, portanto, um estado maquinal. A organização é um *locus* de ordem e rotina, uma máquina produtiva fortemente estruturada em torno de um sistema coercivo (Adler & Borys, 1996). A ausência deste estado resulta, potencialmente, num estado que apenas pode ser aceite como intercalar, excepcional, como um interregno entre um "estado bom A" e um "estado bom B". O estado excepcional é caracterizado pela desordem e pela imprevisibilidade, pela reação, pela experiência e pelo domínio do subjetivo (e.g., intuição, saber local). Trata-se, portanto, do oposto do estado "normal" de uma organização. Algumas organizações poderiam em algum grau aproximar-se deste estado, particularmente as mais inovadoras e orgânicas (Burns & Stalker, 1961).

A investigação sobre as organizações, baseada já não na lógica dos sistemas mecânicos de tipo newtoniano mas na lógica dos sistemas complexos, apresenta uma perspectiva distinta da natureza e do funcionamento das organizações (e.g. Roberto, 2002). De acordo com esta perspectiva, as organizações existem num mundo que inclui ordem e desordem, que exige tentativa de antecipação e capacidade de resposta, que requer bons sistemas mas não dispensa bons especialistas, que combina a busca da objetividade com a necessidade da experiência subjetiva. A representação das organizações como sistemas complexos tomam-se como sistemas emergentes e não como peças mecânicas, pelo que nelas é tão importante a capacidade de estruturação como a resiliência que favorece a improvisação e a capacidade para atuar de acordo com a lógica local e não apenas com um plano central. No entanto, a noção de improvisação, central nesta perspectiva, não mereceu durante muito tempo um lugar destacado na literatura (para uma revisão, ver Cunha, Cunha & Kamoche, 1999). Curiosamente, algo de semelhante parece ter ocorrido na música ocidental, na qual a improvisação passou de um estatuto de virtuosismo a um fenómeno a erradicar - um estatuto do qual viria a ser resgatado pelo jazz, que lhe conferiu o cerne da sua identidade.

IMPROVISAÇÃO NA MÚSICA E NA ORGANIZAÇÃO

A improvisação é uma característica comum a todas as formas musicais primordiais. No entanto, a partir de 1800 e no âmbito da música europeia, adquiriu um "mau nome". Improvisar passou a ser considerado uma prática musical inferior. Esta foi uma mudança de vulto: o improviso havia sido uma forma suprema de

demonstração de talento e uma arte praticada por vultos maiores da cultura ocidental como Mozart, Beethoven, Chopin e Liszt, todos eles virtuosos improvisadores e praticantes das sessões que em jazz são conhecidas como "cutting sessions" – concursos de habilidade musical que colocam os intérpretes em confronto direto. Franz Liszt terá mesmo considerado que se expendia demasiado tempo na interpretação de música anotada, por comparação com a extemporização virtuosa (Montuori, 2003).

Dois acontecimentos são apresentados por Goehr (1992) como estando na origem desta subalternização da improvisação: a noção do gênio compositor e o surgimento do *copyright*. Estes dois acontecimentos limitaram as possibilidades de divergência em relação ao sistema, ao *standard*, e remeteram a improvisação para as margens da música clássica. Se, antes de 1800, as composições eram apenas parcialmente construídas em torno de linhas básicas, com a fixação da obra na pauta, a situação mudou radicalmente: aos intérpretes competia tocar estritamente aquilo que estava anotado. Como refere Montuori (2003), mesmo as cadências, que historicamente haviam constituído oportunidades para os solistas improvisarem, passaram a ser escritas. A visão e o gênio do compositor subjugarão a subjetividade e a criatividade do intérprete. Essa visão podia agora, inclusive, ser formalmente exercida por via das pautas com direitos de autor protegidos. A noção do gênio compositor é, portanto, indissociável do sistema de *copyright*. O prazer da música passa a assentar na inspiração do compositor, e não mais na do intérprete, de quem se espera uma execução rigorosa do "plano". Goehr (1992, p.28) cita o músico francês Couperin que se refere às "dores" sentidas pela falta de respeito com que eram tratados pelos intérpretes os ornamentos por ele tão cuidadosamente trabalhados.

Estas mudanças permitiram ainda outra inovação na arte musical: se a música se encontrava escrita, era agora possível monitorizar e controlar de forma rigorosa a sua execução. A orquestra passava a funcionar como uma burocracia, liderada pelo compositor, o qual transmitia a sua visão ao maestro, que por seu turno coordenava o solista, o primeiro violino, os líderes de secção e assim sucessivamente, num modo de funcionamento com evidentes semelhanças com o processo da máquina burocrática. A ênfase na orquestra como burocracia não pretende retirar brilho à sua função nem transmitir uma noção de que a sua gestão é uma prática simples. Quanto ao primeiro ponto, é inegável que o prazer estético da música não se perdeu com esta mudança. Em segundo lugar, diversa investigação tem ilustrado a complexidade da gestão de colectivos musicais. O estudo de Murnighan e Conlon (1991), com quartetos de cordas britânicos, constitui um bom exemplo das tensões envolvidas na articulação mesmo de pequenas equipas de intérpretes tecnicamente dotados, desejosos de realçarem as suas competências e de ultrapassarem os seu próprios limites. O que se pretende ilustrar é que, apesar dos ganhos no rigor e na exaltação do gênio humano, algo se perdeu no processo. O que se ganhou em rigor e controle, perdeu-se em surpresa e criatividade. A criatividade passa a ser um domínio do gênio visionário e inspirador, mas um terreno vedado aos executantes.

Com o aprofundamento deste paradigma, a improvisação, antes valorizada, passou a ser vista como uma "aberração" (Montuori, 2003, p.248): ela refletia a ausência da partitura, era primitiva, subjetiva e emocional, todos aspectos abomináveis num mundo onde a noção de progresso era associada aos aspectos opostos: estandardização e sistemas, objetividade e racionalidade. É interessante notar a assinalável semelhança entre esta concepção da música e a noção de "boa organização". Apenas recentemente estas noções têm vindo a ser desafiadas. Para este desafio têm contribuído, por exemplo, os trabalhos sobre a inseparabilidade entre razão e emoção (Damásio, 1994), as críticas pós-modernas ao paradigma da objetividade e da naturalização das práticas de gestão (Davel & Alcadiyani, 2003) e a difusão do pensamento freudiano sobre o inconsciente, o qual, apesar de rejeitado frontalmente por vezes mesmo na disciplina psicológica, tem vindo a fazer o seu percurso nas ciências sociais (Westen, 1998), ilustrando a implausibilidade de uma representação "cibernética", fria e objetiva, do ser humano.

As semelhanças de percurso da improvisação na música e na organização são, como se referiu, consideráveis. A improvisação foi, tradicionalmente, um tema raro nos estudos organizacionais, uma situação que apenas recentemente começou a ser alterada (para uma visão panorâmica, *vide* Kamoche, Cunha & Cunha, 2002). Não porque ela não ocorresse na prática, mas porque a investigação dedicou mais atenção à formulação de modelos abstractos e prescritivos do que à análise das práticas (Mintzberg, 1979), donde a necessidade, proclamada por Barley e Kunda (2001), de trazer o trabalho de volta aos estudos organizacionais.

A improvisação foi, por conseguinte, arredada da vida organizacional com a mudança na natureza da organização do caos para o sistema (Shenhav, 1995). Esta mudança terá atingido o seu zênite com a chegada da organização científica do trabalho (Taylor, 1911), uma abordagem sistemática de estruturação das tarefas, desenhada para aumentar a eficiência organizacional por via da redução do desperdício humano. Dada a natureza do trabalho, a fonte de ineficiência principal era o desperdício de esforço físico, o qual podia ser combatido através da identificação das formas mais eficientes de realização do trabalho – a melhor maneira. O sistema colocava-se acima dos executantes e a ideologia da racionalidade técnica começava a ganhar primazia, sendo ensinada nas histórias infantis e praticada no mundo dos adultos (Ingersoll & Adams, 1992).

A mudança progressiva da natureza do trabalho, na direcção do aumento da intensidade do conhecimento, implica, todavia, uma reduzida capacidade de prescrição da melhor maneira de executar a tarefa. A melhor maneira é, cada vez mais, contingencial, o que significa que não se trata agora de prescrever o modo como realizar o trabalho, mas de tornar claro o contexto e o objetivo do trabalho. Para o ocupante de um posto de trabalho intensivo em conhecimento, já não se trata de responder à questão "Como fazer?" mas à questão "Fazer o quê?". O enquadramento passa da forma de realização da tarefa para os objetivos da mesma (Drucker, 1999). O sistema detalhado é substituído por sistemas semi-estruturados ou minimamente estruturados (Brown & Eisenhardt, 1997; Kamoche & Cunha, 2001), organizados em torno de regras capacitadoras e não de regras coercivas (Adler & Borys, 1996), i.e., regras que facilitem a ação local, improvisada. Para que o pleno regresso da improvisação ao debate organizacional se possa consumir, é necessário mudar o olhar "estético" dos investigadores, de uma estética da perfeição para uma estética da imperfeição (Weick, 1999).

ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS, PESSOAS SIMPLES; ORGANIZAÇÕES SIMPLES, PESSOAS COMPLEXAS

O mundo organizacional parece ser demasiado permeável aos encantos das modas e das receitas simples e promissoras (Christensen & Raynor, 2003). Tais receitas, prometendo compreensão e controle, revelam-se, freqüentemente, inadequadas para lidar com a complexidade dos problemas com os quais as organizações se confrontam. Daí que alguns autores tenham advogado a necessidade de "complicar" as teorias da gestão, isto é, de procurar ângulos de análise diversos dos problemas organizacionais, em vez de aceitar uma representação unidimensional dos mesmos (e.g., Bartunek et al., 1983; Cunha, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004). Uma possível explicação do apelo das modas de gestão reside no seu lado estético: elas apresentam um mundo ordenado, linear e que pode ser conhecido e gerido com uma "caixa de ferramentas" relativamente simples. Trata-se, em suma, de um mundo próximo do "estado bom", um mundo sem improvisação, porque correctamente planeado. Este é um mundo de organizações complexas e pessoas simples. Um mundo feito à imagem da visão do designer ou do compositor genial.

Em contraste, o mundo das organizações simples com pessoas complexas é um mundo assumidamente precário, um mundo cujas organizações têm que ser continuamente reconstruídas e aperfeiçoadas. Estas realidades organizacionais, mais que o resultado do gênio de um compositor, são o fruto de um conjunto de interações guiadas pelo topo, mas fortemente devedoras da capacidade, do discernimento e da vontade da base. É o reconhecimento da natureza interativa da organização que justifica, por exemplo, o interesse das organizações pelo tema da motivação, seja ela entendida como a gestão da simples vontade individual para executar aquilo que nos dizem que deve ser executado, seja para participar empenhada, construtiva e criticamente na construção da organização.

ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS, PESSOAS SIMPLES

A organização complexa povoada de pessoas simples tem o seu pico na organização "sistemática", nomeadamente na organização científica do trabalho, uma forma de estruturação apertada, que consagra de forma detalhada o que as pessoas devem fazer, quando e como (Taylor, 1911). O espaço para a discricionariedade individual é limitado – à semelhança do que acontece aos intérpretes na orquestra clássica, cabe a cada trabalhador executar a visão do compositor genial, não desenvolver a sua própria visão. A complexidade da organização assim desenhada encontra-se no topo, a ele se limitando.

Por exemplo, o sucesso do modelo de produção da Toyota terá, em boa parte, residido na capacidade para extrair deste modelo a importância do "sistema", e de ter sabido complementá-lo com a participação dos trabalhadores, convidados a melhorar a produção em vez de entender o "sistema" como uma caixa preta. Como observado por Spear e Bowen (1999), apesar das muitas especificações, o sistema de produção da Toyota parece assentar num pequeno conjunto de regras simples que constituem a característica distintiva das estruturas mínimas, isto é, estruturas que facilitam a criatividade focada e que controlam sem constranger. Este tipo de estrutura parece assumir-se como uma característica essencial do jazz, uma forma musical que combina estrutura e autonomia em doses elevadas (Kamoche & Cunha, 2001), que valoriza igualmente composição e execução, que preza o virtuosismo na escrita e na interpretação.

ORGANIZAÇÕES SIMPLES, PESSOAS COMPLEXAS

À concepção da estrutura como defesa contra a agência individual, pode ser contraposta uma representação distinta da estrutura como um facilitador da agência e como um meio para a criação de um macrocosmo de sabedoria. Trata-se de simplificar a estrutura para que as pessoas possam exercer a sua sabedoria. Weick (2003) apresenta os possíveis princípios de uma organização simples com pessoas complexas: interações respeitadas ao nível individual, interrelações atentas entre grupos e processos organizativos vigilantes. Nesta concepção, a organização é inteligente por causa das pessoas e não apesar delas. Isto acontece porque as pessoas denotam uma atitude de sabedoria e porque a organização sabe que o esforço de organização exige ações contínuas de reparação, *bricolage*, actualização e improvisação. Estas ações são necessárias porque a organização é entendida como um entrelaçado de fluxos de eventos equívocos e vulneráveis às surpresas. A ideia de um sistema todo-poderoso, que regula e constrange, não é compaginável com a noção de uma organização que aprende. Para que uma organização possa ser capaz de aproveitar as potencialidades dos seus membros (e não apenas dos do topo), compete-lhe encontrar as suas próprias regras simples (Eisenhardt & Sull, 2001), ideias que facilitam o exercício da inteligência e que não circunscrevem a gestão à prática do comando e controle.

IMPLICAÇÕES

A moderna gestão teve a sua origem no movimento de sistematização iniciado na segunda metade do século XIX, o qual viria a culminar na organização científica do trabalho. Do movimento de sistematização esperavam os apaniguados que conduzisse à ordem e à harmonia: "se o sistema de organização for fundado sobre os princípios corretos, a perfeição dos detalhes seguir-se-á como sequência natural", defendia Charles Carpenter em 1902 (Shenhav, 1995). Tratava-se, curiosamente, de um movimento equivalente ao que antes ocorrera na música ocidental, eliminando a variação a favor da ordem e defendendo a estandarização sobre a improvisação. As motivações para estas mudanças são orientadas para objetivos claros, designadamente o aumento do rigor e a maior segurança das operações envolvendo maquinaria complexa.

No seguimento deste fascínio pelas máquinas e pela ordem, os estudos organizacionais contemporâneos vêm ilustrando quer as limitações da ordem, quer as vantagens da desordem como fonte de aprendizagem e como estado natural do qual emerge a ordem. Ordem e desordem são, portanto, duas realidades gêmeas, mais do que opostos inconciliáveis. Nesta secção final, são avançadas algumas áreas passíveis de investigação futura, as quais decorrem da análise das organizações como sistemas complexos: a necessidade de teorias da prática, a importância de complementar o estudo da estrutura com o reconhecimento da importância da agência, as vantagens da conceptualização dos ambientes organizacionais como campos austríacos e as implicações desta nova forma de entender as organizações para a compreensão do problema da apropriação do conhecimento.

A NECESSIDADE DAS TEORIAS DA PRÁTICA

As teorias da gestão são, freqüentemente, reflexões abstratas e prescritivas sobre a organização e a gestão. Focalizam o pensamento - o elemento nobre da reflexão - e esquecem ou subalternizam a ação. O estudo de Mintzberg (1975) sobre o comportamento dos gestores mostra-os mais como sujeitos de ação dispersa e fragmentada, do que como os pensadores metódicos sugeridos por Fayol (1946). No entanto, a ação pode ser fonte de conhecimento: atua-se para conhecer e não apenas por se conhecer. A ação gera aprendizagem se as suas consequências forem analisadas e essa análise utilizada como fonte de melhoria.

A recente evidência a favor da ação como forma de aprendizagem e fonte de conhecimento vem reforçar a necessidade de trazer o trabalho de volta às teorias da organização (Barley & Kunda, 2001). Uma teoria da prática organizacional não dispensa a improvisação como fenómeno inerente aos sistemas complexos - nos quais os esforços de previsão estão condenados a ser surpreendidos pela realidade. Uma teoria da prática vê a organização como ela é e não como ela "devia ser". Trabalha sobre modelos reais e não sobre construções teóricas frouxamente articuladas com a realidade. Abraça a improvisação e não a remove dos modelos teóricos.

MICRO E MACRO: AGÊNCIA E ESTRUTURA

O percurso formal das teorias da organização começou por incidir sobre a organização tomada como unidade de análise. O foco foi, por conseguinte, colocado no "sistema". O sistema, correspondente à gestão da estrutura, desviou o foco da importância da agência individual, da possibilidade de escolha dos indivíduos, da sua iniludível autonomia, dos seus atos de cidadania organizacional (Rego, 2002). O comportamento individual foi, fundamentalmente, abordado como potencial fonte de ruído. A gestão dos problemas trazidos pela imprevisibilidade do comportamento humano tem constituído o foco das disciplinas *soft* da gestão (com-

portamento organizacional, teoria organizacional, gestão de recursos humanos). O sucesso da gestão sistemática foi interpretado como decorrendo precisamente da sua promessa de resolver o "problema laboral", ou seja, a violência industrial nas fábricas que esteve na origem de confrontos físicos sérios (Shenhav, 1995). O que por sua vez pode ser interpretado como significando a imposição da estrutura sobre a agência.

Nos últimos anos, com o surgimento da economia do conhecimento e das empresas intensivas em conhecimento, nas quais o trabalho executado é, sobretudo, de natureza cognitiva, o foco tem sido colocado na descoberta de formas que, não relaxando a estrutura, aumentem a possibilidade de agência. Esta busca conduziu, por exemplo, à tentativa de criação de formas de controle não intrusivas, as quais podem ir desde o trabalho em equipe (Barker, 1993), à cultura (O'Reilly, 1989) ou à gestão da espiritualidade (Cunha, Rego & D'Oliveira, 2004). Estes avanços sugerem que gerir consiste não apenas em criar estruturas e sistemas, mas também em cultivar a agência. Por outras palavras, gerir não consiste apenas em controlar mas também em aumentar a liberdade individual.

OS AMBIENTES COMO SISTEMAS "AUSTRÍACOS"

Os ambientes organizacionais são normalmente abordados de um ponto de vista estrutural, influenciado pela abordagem da economia industrial (Jacobson, 1992). A estratégia consiste, nesta perspectiva, em defender o "território" da organização, ou seja, em limitar a competição, nomeadamente erigindo barreiras à entrada de novos competidores (Porter, 1980). No entanto, numa abordagem alternativa, a escola austríaca da estratégia, assim designada por haver sido originada por Carl Menger em Viena na década iniciada em 1870, apresenta os mercados como processos dinâmicos e não como estruturas estáveis. Entre os autores mais célebres desta perspectiva contam-se Ludwig Mises, Friedrich Hayek, Israel Kirzner e Joseph Schumpeter (Jacobson, 1992).

Para esta escola, os ambientes organizacionais são conceptualizados como processos dinâmicos, marcados pelos esforços de ultrapassagem dos competidores através da inovação e do empreendedorismo. Ao carácter estável ou quasi-estacionário da primeira perspectiva, contrapõe esta abordagem uma representação dos mercados como processos dinâmicos e em permanente mutação. As vantagens competitivas não são sustentáveis e as surpresas são inevitáveis (Kirzner, 1997; Cunha, 2003). Se a improvisação nem sempre é considerada uma prática de gestão legítima, isso deve-se ao fato de a perspectiva dominante ser a estrutural. Numa lógica austríaca, a capacidade de responder a surpresas estratégicas é uma arma competitiva de importância assinalável e não uma "aberração" a remover do processo organizacional.

O PROBLEMA DA APROPRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Se o conhecimento organizacional é gerado não apenas no topo mas também na base, as organizações confrontam-se com o problema da sua apropriação: como canalizar para a esfera do controle organizacional o conhecimento gerado na base? A tensão entre as práticas formalizadas e as práticas reais reflete a relevância da apropriação como um tema organizacional relevante (Orr, 1996; Contu & Willmott, 2003). Aceitar que o conhecimento organizacional é em parte gerado localmente, significa que nem todo o conhecimento pode ser codificado. O que indica que a organização é parcialmente dependente da vontade dos seus membros em aplicar conhecimento que é mais individual que organizacional. Quando uma parte significativa desse conhecimento pode não ser partilhado com a organização, tendem a aumentar os esforços desta para reter os trabalhadores e, com eles, o conhecimento (Cunha, 2002).

Antes de concluir, é importante notar que a improvisação, podendo constituir um modo de ação propício à aprendizagem e à resolução de problemas, não é isenta de riscos. Conforme ilustrado por Weick (2002), a improvisação é aprendizagem em tempo real. Não há rotina, experiência anterior ou termo de comparação que a enquadre. Por conseguinte, as consequências negativas que dela podem advir, apenas são descobertas após o fato consumado. Em comparação, o desvio face a uma rotina é mais facilmente notado e possivelmente corrigido. A improvisação comporta, como tal, o risco de a resposta não ser adequada ao problema. Existem riscos, também, em usar a improvisação como um substituto do planejamento em vez de como seu complemento, uma possibilidade aparentemente mais provável nos países latinos (e.g., Aram & Walochick, 1996; Cunha, 2004).

CONCLUSÃO

O artigo discutiu a forma como a estética da perfeição tomou conta do discurso da música e do discurso da organização. Uma estética da perfeição valoriza a ordem, a previsibilidade, a interpretação e o padrão universal:

A diferença entre a música e o ruído, entre um exército e uma multidão, entre um comboio e a debandada de uma manada de gado, entre o certo e o errado, é que para a música, o exército, o comboio e o que está certo, evoluíram padrões e calendários; o contrário sucedeu com o ruído, a multidão, a debandada e o que está errado (*Engineering Magazine*, April 1911, in Shenhav, 1995, p.568).

Em compensação, uma estética da imperfeição valoriza a inventividade, a criação, a interação, o processo, a aprendizagem e a sensibilidade local:

a estética da imperfeição cria um quadro mental distinto em relação ao erro. Os erros passam a ser vistos como experimentos com os quais as pessoas podem apreender, como adversidades que têm que ser incorporadas ou normalizadas, (...) como inevitáveis quando é avaliada uma atividade pessoal e não um produto impessoal (Weick, 1995, p.187).

Um desafio que as artes colocam às organizações contemporâneas é, por conseguinte, o de considerar a improvisação como uma parte da atividade humana e não como uma aberração que urge combater e remover a todo o custo.

O desafio para as organizações contemporâneas já não é, como para Taylor, o de colocar o sistema acima das pessoas, mas antes o de usar o sistema para alavancar o potencial das pessoas. Para ilustrar esta mudança, o texto avançou um conjunto de idéias que sublinham a necessidade de gerir a transição da representação do mundo do trabalho como feito de organizações complexas povoadas por pessoas simples, para um mundo de pessoas complexas trabalhando em organizações simples. Esta concepção valoriza o potencial de agência humana, a liberdade de decisão e a assunção de responsabilidades. Estas poderão ser características importantes para aumentar a flexibilidade organizacional em ambientes complexos, os quais poderão exigir mais as características de bandas de jazz que as das tradicionais orquestras sinfônicas.

REFERÊNCIAS

ADLER, P.S. & BORYS, B. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, p.61-89, 1996.

ARAM, J.D., & WALOCHIK, K. Improvisation and the Spanish manager. *International Studies of Management and Organization*, Vol.26, p.73-89, 1996.

- BARKER, J.R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 400-437, 1993.
- BARLEY, S.R. & KUNDA, G. Bringing work back. *Organization Science*, 12, 76-95, 2001.
- BARTUNEK, J.M., GORDON, J.R., & WHEATHERSBY, R.P. Developing "complicated" understanding in administrators. *Academy of Management Review*, 8, 273-284, 1983.
- BEECH, N. & CAIRNS, G. Coping with change: the contribution of postdichotomous ontologies. *Human Relations*, 54, 1303-1324, 2001.
- BROWN, S.L. & EISENHARDT, K. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34, 1997.
- BURNS, T. & STALKER, G.M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.
- CHRISTENSEN, C. & RAYNOR, M.E. Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard Business Review*, September, 67-74, 2003.
- CLEGG, S.R., CUNHA, J.V. & CUNHA, M.P. Management paradoxes: a relational view. *Human Relations*, 55, 483-503, 2002.
- CONTU, A. & WILLMOTT, H. Re-embedding situatedness: the importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14, 283-296, 2003.
- CUNHA, M.P. "The best place to be": managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 401-415, 2002.
- CUNHA, M.P. *Surprise, surprise: the multiple faces of organizational surprises*. Academy of Management conference, Seattle, August 1-6, 2003.
- CUNHA, M.P. *The tension between Latin and global mindsets in Portuguese management*. Working paper, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, 2004.
- CUNHA, M.P., CUNHA, J.V. & CABRAL-CARDOSO, C. Looking for complication: four approaches to management education. *Journal of Management Education*, 28, 88-103, 2004.
- CUNHA, M.P., CUNHA, J.V. & KAMOCHE, K.N. Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1, 299-341, 1999.
- CUNHA, M.P., REGO, A. & D'OLIVEIRA T. *Management ideologies and organizational spirituality: a typology*. Working paper. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, 2004.
- DAMÁSIO, A. *O erro de Descartes*. Mem-Martins: Europa-América, 1994.
- DAVEL, E. & ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 72-85, 2003.
- DRUCKER, P.F. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94, 1999.
- EISENHARDT, K.M. & SULL, D.N. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 107-116, 2001.
- FAYOL, H. General principles of management. In D.S. Pugh (Ed.)(1990), *Organization theory. Selected readings* (3rd ed; pp.181-202). London: Penguin, 1946.

- GOEHR, L. *The imaginary museum of musical works*. New York: Oxford University Press, 1992.
- INGERSOLL, V.H. & ADAMS, G.B. The child is 'father' to the manager: images of organizations in the U.S. children's literature. *Organization Studies*, 13, 497-519, 1992.
- JACOBSON, R. The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, 17, 782-807, 1992.
- KAMOCHÉ, K.N. & CUNHA, M.P. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22, 733-764, 2001.
- KAMOCHÉ, K. CUNHA, M.P. & CUNHA, J.V. (Eds.). *Organizational improvisation*. London: Routledge, 2002.
- KAMOCHÉ, K., CUNHA, M.P. & CUNHA, J.V. Towards a theory of organizational improvisation: looking beyond the jazz metaphor. *Journal of Management Studies*, 40, 2023-2051, 2003.
- KIRZNER, I.M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-85, 1997.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53 (4), 49-61, 1975.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of 'direct' research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589, 1979.
- MONTUORI, A. The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity. *Human Relations*, 56, 237-255, 2003.
- MURNIGHAN, J.K. & CONLON, D.E. The dynamics of intense work groups: the study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186, 1991.
- O'REILLY, C. Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. Reprinted in R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.)(1991), *Motivation and work behavior* (5th ed., pp.242-254). New York: McGraw-Hill, 1989.
- ORR, J. *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca, NY: ILR Press, 1996.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- REGO, A. *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.
- ROBERTO, M.A. Lessons from Everest: the interaction of cognitive biases, psychological safety, and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158, 2002.
- SHENHAV, Y. From chaos to systems: the engineering foundations of organization theory, 1879-1932. *Administrative Science Quarterly*, 40, 557-585, 1995.
- SPEAR, S. & BOWEN, H.K. Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business Review*, September-October, 97-106, 1999.
- TAYLOR, F.W. *The principles of scientific management*. New York: W.W. Norton, 1911.
- TSOUKAS, H. & HATCH, M.J. Complex thinking, complex practice: the case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*, 54, 979-1013, 2001.
- WEICK, K.E. Creativity and the aesthetics of imperfection. In. C.M. Ford & D.A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices* (pp.187-192). Thousand Oaks; CA: Sage, 1995.

WEICK, K.E. The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. In M.P. Cunha & C.A. Marques (Eds.), *Readings in organization science* (pp.541-563). Lisboa: ISPA, 1999.

WEICK, K.E. Puzzles in organizational learning: an exercise in disciplined imagination. *British Journal of Management*, 13, S7-S15, 2002.

WEICK, K.E. Positive organizing and organizational tragedy. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.66-80). San Francisco: Berrett Koehler, 2003.

WESTEN, D. The scientific legacy of Sigmund Freud: toward a psychodynamically informed psychological science. *Psychological Bulletin*, 124, 333-371, 1998.