

Improvisação organizacional, *jazz* e as representações do tempo na organização

Elzo Alves Aranha

Doutor em Engenharia de Produção – USP;
Professor na graduação – UNINOVE;
Avaliador institucional – INEP.
eaaaranha@uninove.br, São Paulo [Brasil]

Neuza Abbud Prado Garcia

Mestre em Educação – PUC-SP;
Professora na graduação – UNIB/UNINOVE;
neuza2@uninove.br, São Paulo [Brasil]

Atualmente, é possível verificar um aumento de artigos acadêmicos sobre o fenômeno do tempo no campo dos Estudos Organizacionais em nível internacional, desenvolvendo análises com a mudança organizacional. As pesquisas sobre o tema vêm sendo associadas à improvisação organizacional e entre elas figuram as que propõem novos formatos e modelos para as organizações. Este artigo pretende verificar como as perspectivas dos tempos linear e cíclico estão presentes na improvisação organizacional, que se apresenta como novo formato de representação do tempo na organização. O artigo foi estruturado nos seguintes segmentos: a introdução ao tema; os conceitos das perspectivas dos tempos linear e cíclico; a definição de improvisação organizacional e a identificação das relações existentes entre as duas perspectivas dos tempos e a improvisação organizacional; as considerações finais.

Palavras-chave: Improvisação organizacional.
Perspectiva do tempo cíclico.
Perspectiva do tempo linear. Sincronização.

I Introdução

O campo dos Estudos Organizacionais vem ampliando e incorporando, nos últimos dez anos, pesquisas sobre o fenômeno do tempo. Seja investigando em diferentes contextos da organização, seja assumindo representações e significados variados, o fenômeno do tempo é um dos aspectos que merecem destaque no contexto da mudança organizacional. Entre os trabalhos sobre o assunto são citados o de Pettigrew, Woodman e Cameron (2001) e o de Lee e Liebenau (1999), o tempo interpretado como fenômeno da mudança e velocidade nos mercados (MEYER, 1993), rapidez no ciclo de desenvolvimento organizacional (ANDERSON, 1999), aceleração na organização ou competição em tempo real (MCKENNA, 1997).

No contexto da flexibilidade, velocidade, ou na tentativa de revelar as concepções do tempo nas organizações contemporâneas, alguns dos artigos publicados no Brasil procuram, de alguma forma, vincular o tempo à mudança na organização (MELLO; TONELLI, 2002a, 2002b; TONELLI, 2002; VERGARA; VIEIRA, 2003), buscando propor diferentes análises e alternativas de como melhor utilizá-lo.

No centro dos estudos da temporalidade na organização contemporânea, principalmente nas estruturas marcadas por incertezas e forte pressão, é possível identificar duas categorias de representações do tempo: o linear, quantificável, e o cíclico, não-quantificável (CROSSAN et al., 2002). Essas categorias geram duas perspectivas opostas, a linear e a cíclica, que possuem identidades e características próprias. Os termos quantificável e não-quantificável têm sua origem na filosofia e traduzem, respectivamente, as idéias de que é possível transformar o tempo em unidades quantitativas e de que se pode transformá-lo em algo qualitativo por meio de experiências vivenciadas no cotidiano social.

Também às concepções de finidade e infinidade, oriundas da Grécia antiga, somam-se as discussões conceituais sobre o tempo. O mundo grego antigo foi constantemente atraído pela figura do *apeiron* (infinidade) significando aquilo que não tem padrão, norma e é, portanto, a idéia de infinito, que consiste em considerar a realidade

no sentido do inacabado em constante devir. Ao lado dessa concepção de mundo, convivemos simultaneamente com a premissa de uma realidade acabada, na qual a idéia de finito nos conduz a uma temporalidade seqüenciada e cadenciada em *chronos*, mensurável e quantificável, tornando-a objetiva, enquanto categoria científica. O personagem mítico representado por Hermes convive entre essas duas faces da realidade, refletindo-se em uma circularidade sem limite, paradoxalmente procurando estar ao mesmo tempo em diferentes lugares e assumindo formas diferenciadas e inconfundíveis. Hermes assume a roupagem do mundo das sombras, do obscuro, quando remete a atenção para os enraizamentos na racionalidade, produto de uma cultura ocidental científicizada, na qual destituía o sujeito, enquanto intuição, vontade e processo de subjetivação (ECO, 2005). A noção de tempo não-quantificável e qualitativo reside em experiências criativas e intuitivas que extrapolam o tempo quantificável, isto é, ao analisar, na perspectiva fenomenológica, a apreensão do tempo, esta é experimentada pela intuição, como nos é proposto por Ricoeur (1969).

A busca por novos formatos e modelos organizacionais vem redirecionando os estudos sobre as representações do tempo e ocupando espaços em conferências e revistas científicas internacionais, tendo como eixo motivador a improvisação organizacional.

Em nível internacional, a discussão a respeito da temporalidade na organização sob a perspectiva da improvisação organizacional tem sido incentivada em conferências realizadas, desde 2002, pelo Center for Creative Inquiry em conjunto com a Academy of Management e a International Network for Time in Management and Organizations (INTIMO). No Brasil, foi estimulada a partir do Fórum de Jazz e Novos Formatos Organizacionais, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que contribuiu para a exploração das relações entre esse estímulo musical e sua relação com a improvisação nas organizações (WEICK, 2002; HATCH, 2002; CUNHA, 2002).

Tendo como pano de fundo o quadro conceitual sobre as duas representações do tempo e as perspectivas do tempo linear e cíclico propostas por Hassard (2001), o artigo pretende

verificar como essas perspectivas enunciadas estão presentes e representadas na abordagem da improvisação organizacional. Para tanto, serão conceituadas as perspectivas dos tempos linear e cíclico; definir-se-á improvisação organizacional; far-se-á a identificação das relações existentes entre as duas perspectivas dos tempos e a improvisação organizacional; para então tecer as considerações finais.

2 **A perspectiva de tempo linear e a perspectiva de tempo cíclico**

O conceito de tempo que predominou nas ciências naturais entre os séculos XVI e XIX e os 20 primeiros anos do século XX tem sua origem em Newton (HAWKING, 1988). No modelo newtoniano, o tempo foi concebido como uma fórmula matemática, podendo ser representado numa reta plana, uniforme e infinita. Os eventos ou acontecimentos deslocavam-se em ambas as direções em uma linha infinita, independentemente do que estivesse ocorrendo no universo. O passado não se repetia, não se projetava no presente ou futuro e estava demarcado linearmente. Segundo esse conceito, o tempo possuía duas propriedades: a natureza e a forma.

Quanto à natureza, o tempo consistia numa entidade absoluta, por ser mecânico, quantificável, e não sofria alterações nem variações em relação aos eventos. Quanto à forma, o tempo linear assumia o formato de uma reta plana que não sofria variação nem deformação em relação aos eventos, era estável, contínuo e tinha um início, meio e fim, ou seja, passado, presente e futuro. Os corpos ou objetos estavam em repouso absoluto, em um tempo absoluto, mecânico e universal (HAWKING, 2004). A natureza e forma caracterizaram a perspectiva de tempo newtoniana e nortearam os estudos não apenas nas ciências naturais, mas também nas ciências sociais, especificamente sobre as organizações.

Introduzimos, em nossa análise, as contribuições de Hassard (2001), que fornece um quadro teórico-conceitual sobre dois paradigmas de representação do tempo: o paradigma linear-

quantitativo e o cíclico-qualitativo. Para ele, os paradigmas identificados são caracterizados por quatro grupos de atributos: 1) homogeneidade e heterogeneidade; 2) determinismo e voluntarismo; 3) linearidade e circularidade; 4) quantidade e qualidade. No paradigma linear-quantitativo, a homogeneidade está presente na organização e conteúdos das atividades, em tarefas relativamente similares e se opõe à heterogeneidade existente no paradigma cíclico-qualitativo. Enquanto o determinismo, seja no planejamento ou execução das atividades/tarefas, está presente no paradigma linear-quantitativo, no paradigma circular-qualitativo, é marcado pelo voluntarismo tanto na identificação das pessoas que desenvolvem essas atividades quanto no planejamento e execução da tarefa. A linearidade no paradigma linear-quantitativo refere-se ao conceito de estabilidade e controle do tempo de planejamento e execução das atividades/tarefas. Por outro lado, na circularidade presente no paradigma circular-qualitativo, as atividades/tarefas sofrem pressões de variáveis internas e externas à organização e fogem ao período do tempo-padrão e ao controle absoluto do tempo. O atributo quantidade de produto/resultado existente no paradigma linear-quantitativo se opõe à qualidade.

Abandonamos em nossa análise as denominações paradigma linear-quantitativo e paradigma cíclico-qualitativo atribuídas por Hassard e passamos a chamá-las, respectivamente, de perspectiva linear e perspectiva cíclica.

A perspectiva linear se propagou, foi um dos pilares de sustentação da revolução industrial e avançou solidamente na sociedade industrial, fortalecendo o pensamento racional-instrumental. O conceito de tempo homogêneo, mecânico, absoluto, quantificável e divisível em unidades atomizadas inspirou Taylor na formulação do princípio da especialização e divisão das tarefas, especificando-as em seqüência temporal, para obter o máximo controle e mensuração do tempo na execução. As tarefas monótonas, repetitivas, seqüenciais, especializadas e sem componentes de variações em seu conteúdo delinearão a organização do trabalho nesse período. O cenário econômico-social externo à organização foi marcado pela estabilidade. Em síntese, determi-

nismo, homogeneidade, linearidade e quantidade foram os principais componentes que predominaram na perspectiva linear do tempo.

Outra perspectiva, a do tempo cíclico, origina-se dos estudos de Einstein sobre a relatividade (nas duas primeiras décadas do século XX), nos quais o conceito universal de tempo relativo se opõe ao de tempo linear universal proposto por Newton (HAWKING, 2004). Os acontecimentos ou eventos interferem significativamente no tempo, promovendo variação, instabilidade e deformação, transformando a natureza do tempo de entidade absoluta em entidade relativa. Essa noção de dinamicidade e instabilidade temporal dos corpos e objetos questiona a noção de repouso e estabilidade. Na perspectiva cíclica, a forma do tempo é curva e circular em razão das alterações e variabilidade dos eventos. O evento ocorrido no passado pode repetir-se no presente ou futuro, contrapondo a idéia de demarcação e segmentação temporal.

Até o final da década de 50 do século XX, a nova concepção de tempo sobre o universo não conseguiu ser identificada nitidamente na organização e no local de trabalho, uma vez que o pensamento racional-instrumental sobre o tempo estava fortemente consolidado e difundido. A primeira identificação da perspectiva cíclica na organização foi realizada por Peter Clark ao comparar duas fábricas, uma de processamento de açúcar de beterraba e outra de roupas íntimas, estabelecendo a ligação entre a estrutura da organização e as variações rítmicas decorrentes da sazonalidade. A flexibilização da estrutura e da atividade variava na fábrica de processamento de açúcar, tendo sido possível identificar duas atividades distintas e opostas. Na primeira, no período do processamento, utilizando a beterraba como matéria-prima, a organização do trabalho foi marcada pela estruturação, repetição de tarefas e acompanhamento da gerência de forma que quantificasse e valorasse as tarefas. Na segunda, após o período do processamento, os trabalhadores eram dispensados para executar outras tarefas auto-reguladas, sem acompanhamento da gerência. No caso da fábrica de lingerie, a sazonalidade da moda foi a grande variável externa à organização a alterar sensivelmente a estrutura da organização

do trabalho na área de marketing, fazendo com que um dos grupos estudados reagisse e fosse mais rapidamente suscetível à demanda do mercado.

A perspectiva de tempo linear teve como âncora o modelo racional sempre contestado nos estudos organizacionais, apesar de permear a teoria organizacional desde a sua origem. A procura de novas alternativas teórico-conceituais ao discurso do modelo racional, para contemplar a instabilidade e dinâmica das organizações contemporâneas ante os cenários de mudanças externas, é sinal de que esse modelo não contém argumentos suficientes, plausíveis e completos. Conforme pontua Reed (1999, p. 63), “[...] em particular muitos viam a inabilidade de lidar com o dinamismo e instabilidade de organizações complexas como uma das maiores falhas do modelo racional.”

A ligação entre as duas perspectivas do tempo e a abordagem da improvisação organizacional esteve ausente dos estudos organizacionais, conforme pode ser constatado a partir das contribuições de Reed (1999) às narrativas analíticas em análise organizacional. A ausência dessa natureza de relacionamento enquanto modelo de metanarrativa interpretativa e sua respectiva problemática principal deixam uma lacuna nos estudos organizacionais. Ao tratar das narrativas de um tempo vivido, Ricoeur (1997) nos oferece uma reflexão exaustiva a respeito do tempo e da narrativa, admitindo que o primeiro comportaria momentos de semelhanças miméticas: o tempo da ação e o vivido constituem o tempo da invenção, pois, a partir do momento que a temporalidade é articulada em forma de narrativa, ganha-se um universo de significação nesta temporalidade existencial – a própria condição humana. No entanto, para que isso ocorra, é preciso conduzir a uma reconversão do olhar que não se encontra inverso numa razão reificadora, mas é a leitura e a captação do mundo por meio de um colorido, murmúrio reificante e tonificante da vida e de sua expressividade.

O tempo que ocorre fora do trabalho é cíclico, ou seja, subjetivo e não absoluto. A aprendizagem linear e a cíclica requerem, respectivamente, linearidade e circularidade de pensamento. É fundamental estabelecer um elo entre o tempo linear, que ocorre num horário preestabelecido, e

o cíclico, que se dá fora do horário de trabalho e no cotidiano social (KERN, 1994).

3 Improvisação organizacional

Os primeiros trabalhos acadêmicos que estabelecem a definição do conceito de improvisação e que desenvolvem relações com a organização datam da segunda metade da década de 90 do século XX. Neles se destacam os primórdios da improvisação identificada nas peças teatrais.

Nos trabalhos recentes, o *jazz*, estilo musical, tem sido utilizado para possibilitar a compreensão conceitual de improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002). A ação permanente, contínua, dinâmica e com forte componente de variabilidade é um dos elementos que demarcam a concepção da improvisação na organização. Os recursos não necessariamente precisam ser otimizados, mas devem estar disponíveis, em tempo real, para atender à demanda solicitada instantaneamente. Portanto, a improvisação na organização está fundamentada em dois conceitos: o planejamento e a execução, dos quais os produtos/resultados extraídos são, respectivamente, o plano e a atividade/tarefa executada. Nessa direção, a improvisação ocorre durante a execução do plano, no qual as turbulências e incertezas decorrentes do ambiente externo à organização promovem tensões em sua implementação, fazendo com que surjam e sejam executadas novas ações, diferentes daquelas planejadas. Esse relacionamento da improvisação com os dois conceitos, planejamento e execução, possibilita demarcar três aspectos: primeiro, a noção de imprevisibilidade, ou seja, a ação não está prevista no plano nem pode ser prevista pela organização, porém, os resultados que decorrem de sua execução são reinseridos no plano; o segundo aspecto refere-se à improvisação durante a ação – nesse ponto, a organização não pode parar para resolver o problema ou identificar novas oportunidades, embora tenha de desenvolver a solução durante a ação; o terceiro ressalta que a improvisação envolve a utilização e disponibilidade de recursos em tempo real, sejam eles materiais, cognitivos, afetivos ou sociais. Portanto, é fundamental que

os componentes da organização conheçam em profundidade as potencialidades desses recursos, para que seja possível explorá-los adequadamente durante a ação.

Observando-se as ações ao longo do tempo, pode-se decompô-las em níveis hierárquicos de improvisação na organização e considerá-las níveis de variações e impactos do plano. No nível de interpretação, as ações planejadas, contidas no plano, são rigorosamente seguidas e executadas. No nível do “embutimento”, o plano é refeito, reconsiderando-se as adequações que foram sugeridas. Na variação, as novas ações não planejadas são mencionadas no plano, embora se preserve o plano original. No último nível, a improvisação envolve abandono radical do plano original, o que, durante a execução das ações, é claramente identificado e se justifica com a inserção do improvisador num cenário de incertezas e turbulento em nível de inter ou intra-organização, no qual o domínio sobre as potencialidades dos recursos materiais, cognitivos afetivos e sociais é explorado, proporcionando mudança na organização. A improvisação pode ser percebida no nível individual, no qual existe o esforço de apenas uma pessoa para improvisar a ação, e no coletivo, envolvendo diversos grupos de indivíduos, que juntos estimulam o processo de improvisação.

Outro ponto importante em nossa análise é o delineamento do contexto intra-organização, em que existe a possibilidade de ocorrer improvisação de forma efetiva, uma vez que ela contribui para adaptação à mudança. O primeiro aspecto é a cultura experimental que consiste em tolerar erros e falhas. A organização incentiva, estimula a inovação e está em processo contínuo de experimentar novas situações no cotidiano de trabalho sendo submetida continuamente aos erros e falhas, logo, a existência de cultura da experimentação não inibe as pessoas nem as deixa em situações constrangedoras quando os resultados da execução das tarefas diferem dos planejados. A partir da experiência mal-sucedida ou do erro ocorrido, é desenvolvida a análise de um modelo detalhado e criterioso, identificando as diversas variáveis que provocaram falhas, para que a partir dos erros a aprendizagem seja estimulada entre as pessoas.

O segundo aspecto do cenário é a estrutura mínima, considerando o conjunto de controles indiretos existentes na organização, que proporciona a efetividade e consiste em controles mínimos que devem fazer parte da estrutura organizacional, para que ocorra de forma efetiva a improvisação. A primeira categoria de controle é a supervisão direta, decorrente da delegação de autoridade ou responsabilidade, que, ao tornar-se rígida, impõe barreiras e dificuldades para a informação transitar na organização, impedindo que as pessoas saibam, com clareza, os detalhes das ações a serem executadas, falhas e erros ocorridos e conheçam os modelos detalhados que possibilitam a aprendizagem. A delegação precisa ser mínima e invisível para não criar dificuldades que inibam o fluxo de informação dentro da organização. A segunda categoria é a padronização. As tarefas e rotinas muitas vezes estão padronizadas e definidas e devem ser cumpridas rigorosamente. Essa rigidez inibe a criação de situações alternativas em ação. O terceiro e último aspecto é a memória de procedimento reduzida, indispensável para determinar qualidade, amplitude e profundidade das ações de improvisação. A memória de procedimento contém os conhecimentos das ações estruturadas e organizadas rigidamente, dificultando a criatividade, inovação e improvisação.

A metáfora do *jazz* é um dos recursos alternativos para o desenvolvimento da narrativa interpretativa da improvisação na organização. Na execução desse gênero musical, observa-se variedade de ritmo e harmonia, em tempos e compassos variados, nos quais a construção e andamento são realizados (CUNHA, 2002).

Ininterruptamente, os músicos se submetem ao processo de experimentação, o que lhes possibilita a abertura de espaços para criação e imaginação. A cada instante, novas idéias são introduzidas na composição de forma que tempo e espaço estejam sincronizados e sejam permanentemente deformados e variados em função do desenvolvimento da obra (CROSSAN et al., 2002). O solista tem papel fundamental de estimular os demais integrantes do grupo no processo de experimentação, criação e imaginação, enquanto o acompanham oferecendo elementos que dão beleza, sincronia e integração à obra. As

mudanças constantes, aliadas à experimentação, a cada momento põem os músicos em situações de incertezas e imprevisibilidade e contribuem para que ocorram conflitos e desarmonias, minimizados pelo fato de todos estarem em sincronia no mesmo tempo e espaço, indo e vindo, integrando e desintegrando. Esse movimento de variabilidade e não-uniformidade permite o enriquecimento e a beleza do *jazz* (WEICK, 2002).

A experiência adquirida ao longo da execução possibilita a criação de novos ritmos e a imediata correção de uma nota desafinada de forma que não transpareça para o ouvinte (ou que o ouvinte não perceba) (HATCH, 2002). O tocador necessita de agilidade e velocidade para responder às experiências de novos ritmos. A estrutura improvisacional do *jazz* está em alteração e variação contínua na sua matéria e forma. Ao comparar o *jazz* com a organização, Weick menciona que

[...] 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 obscuro da inovação para as organizações [...] (WEICK, 2002, p. 8).

O aspecto da inovação pode ser identificado na atividade de planejamento quando o gerente, ou gestor, elabora os cenários prospectivos do futuro. A elaboração do planejamento implica a utilização de dinâmicas temporais de improvisação que podem ser percebidas na metáfora do *jazz* e também nas perspectivas dos tempos linear e circular. As questões da inovação e dinâmicas limitadas são analisadas por Weick ao mencionar que

alguns problemas organizacionais sobre inovação ocorrem porque estas dinâmicas não são tratadas, além de serem limitadas. Se a inovação é inerentemente a 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 (WEICK, 2002, p. 13).

A inovação implica um olhar mais aguçado e vitalizante por parte dos indivíduos da organização a cujo contexto a temporalidade está diretamente ligada. Após estabelecer esses contornos, passamos, no próximo segmento, a pontuar as tensões e paradoxos referentes à atividade de planejamento na organização.

Na análise desenvolvida, é possível identificar a sincronização como atributo existente nas duas perspectivas – linear e cíclica – do tempo e presente também na improvisação organizacional.

A sincronização pode ser encontrada nas fases de execução do planejamento, nos níveis interno e externo à organização. Na metáfora utilizada do *jazz*, os músicos estão sincronizados em torno da harmonia e melodia, ou seja, sabem exatamente o instante de tocar as notas com criatividade e imaginação. A sincronização consiste na relação temporal, na qual duas ou mais tarefas estão sendo executadas. O início e término da execução seqüencial ou paralela das tarefas estão relacionados ao ritmo. Existem dois tipos de sincronização temporal na organização, a interna e a externa. A sincronização interna pode ser identificada entre os eventos que ocorrem em diversos departamentos da organização, como o pagamento ao fornecedor e término da montagem de produtos, entre outros, que possuem seu próprio ritmo e foram construídos a partir da cultura social. Muitas vezes os ritmos internos dos departamentos não estão sincronizados e provocam conflitos.

A sincronização externa refere-se a evento que ocorre fora da organização, num ritmo e velocidade que exercem pressão sobre ela e seus níveis internos. O evento externo não é estável e varia permanentemente. O ritmo interno dos departamentos muitas vezes colide intrinsecamente e também produz turbulência em relação aos ritmos dos eventos externos. O conceito de

tempo-causal que predomina internamente na organização impede que os gerentes visualizem a relação temporal existente.

O atributo sincronização, existente na improvisação organizacional, está fortemente atrelado à concepção de duas representações do tempo existente na organização e presente nas duas perspectivas do tempo linear e cíclico, especificamente por meio de, pelo menos, dois atributos propostos por Hassard: 1) homogeneidade e heterogeneidade; 2) linearidade e circularidade. O primeiro grupo de atributos caracteriza-se pela estrutura e organização da atividade/tarefa de trabalho, o planejamento e execução, enquanto o segundo é caracterizado pela variabilidade e flexibilidade decorrentes de pressões e incertezas.

Podemos constatar que a sincronicidade constitui um metaconceito capaz de unificar os dois grupos de atributos existentes na perspectiva linear e cíclica. Por outro lado, o metaconceito só é percebido explicitamente quando em ambiente de incerteza e pressão.

4 Considerações finais

Entre as diversas leituras sobre representação do tempo na organização existentes no contexto do campo dos Estudos Organizacionais, a análise apresentada evidenciou duas representações do tempo na organização identificadas por Hassard, denominadas paradigma linear-quantitativo e paradigma cíclico-qualitativo. Os quatro grupos de atributos que caracterizam os paradigmas, tais como heterogeneidade-homogeneidade, determinismo-voluntarismo, circularidade-linearidade e qualidade-quantidade, são antagônicos e, ao estabelecer comparações conceituais entre os atributos dos paradigmas, é possível identificar as tensões entre si. Para evitar a exaustiva utilização do termo paradigma nos artigos brasileiros, em nossa análise, foram atribuídas aos dois paradigmas as seguintes denominações: perspectiva linear e perspectiva cíclica.

A partir do quadro conceitual desenvolvido por Hassard, procurou-se verificar como se articulam as relações e se as duas representações do

tempo estão presentes na improvisação cada vez mais evidenciada, nas pesquisas em organizações, como um novo formato para compreensão da dinâmica da organizacional.

Na perspectiva do tempo linear, o predomínio da visão de Newton se contrapõe à visão de Einstein, que norteia a perspectiva do tempo cíclico. Nessa direção, a improvisação organizacional oferece suporte analítico-conceitual para compreender a dinâmica e a subjetividade no cotidiano empresarial uma vez que consegue estabelecer elementos de análise e identificar aspectos contraditórios entre as perspectivas do tempo.

Existem aspectos relacionados ao fenômeno do tempo na organização que carecem de investigação e que permanecem impulsionando o campo dos Estudos Organizacionais. O excesso de abordagens alternativas está desafiando o modelo racional e funcional da Administração (CLEGG; HARDY, 1999), sendo possível elaborar conceitos sobre novos formatos organizacionais.

Foi possível identificar e verificar ao longo da nossa análise que a sincronização é um meta-atributo existente na improvisação organizacional, uma vez que está atrelada à natureza da estrutura e à organização das atividades/tarefas, bem como ao planejamento e execução, e não apenas relacionada ao pensamento racional-instrumental, como âncora norteadora, mas à variabilidade e flexibilidade de ritmos e movimentos. Também a sincronização está presente nas perspectivas linear e cíclica e articulada pelos dois grupos de atributos: 1) homogeneidade e heterogeneidade; 2) linearidade e circularidade.

Portanto, é possível constatar que o meta-atributo sincronização é capaz de dar conta conceitualmente de pelo menos dois grupos de atributos existentes nas duas perspectivas, uma vez que consegue, por meio do arcabouço conceitual da improvisação organizacional, assumir o papel de catalisar e representar o sentido do termo.

Organizational improvisation, jazz and the representations of time in organization

Nowadays, it is possible to verify an increase of academic articles about the phenomenon of time on Organizations Studies field which has close relation to change management in organization. Recently, investigations about time are associated to organizational improvisation and some of these researches offer organizational formats and models. This article aims to verify how cyclical and linear perspectives of time are present in organizational improvisation. Therefore, this article was structured in the following segments: the first is an introduction, the second deals with some conceptual aspects of cyclical and linear perspectives of time; the third describes organizational improvisational conceptual frames; the fourth presents a description of the relations between cyclical and linear perspectives of time and organizational improvisational conceptual frames; and the fifth presents the final considerations.

Key words: Organizational improvisation. Perspective of cyclical time. Perspective of linear time. Synchronization.

Referências

ANDERSON, M. C. (Ed.). *Fast cycle organization development: a fieldbook for organization transformation*. 1. ed. London: South-Western College Publishing, 1999.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 27-28.

CUNHA, M. P. e. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 36-42, jul./set. 2002.

CUNHA, M. P. e; CUNHA, J. V. da; KAMOCHE, K. Organizational improvisation: what, when, how and why. In: _____ (Ed.). *Organizational improvisation*. 1. ed. London: Routledge, 2002. p. 96-137.

CROSSAN, M. et al. *Time and organizational improvisation*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2002. Disponível em: <<http://www.mit.edu/~jvc/AMRIMPROVTIME.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2005.

ECO, U. *Interpretação e superinterpretação*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 27-28.

HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 19-35, jul./set. 2002.

HAWKING, S. W. *Uma breve história do tempo – do Big Bang aos buracos negros*. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

_____. *O universo numa casca de noz*. 6. ed. São Paulo: Mandarin, 2004.

KERN, S. *The culture of time and space, 1880-1918*. 1. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

LEE, H.; LIEBENAU, J. Time in organizational studies. Towards a new research direction. *Organization Studies*, London, v. 20, n. 6, p. 1035-1058, 1999.

MCKENNA, R. *Real time: preparing for the age of the never satisfied customer*. 1. ed. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

MELLO, H. D. A.; TONELLI, M. J. O tempo e as organizações: concepções do tempo em periódicos de estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (Eneo), 2., 2002, Recife. *Anais do Eneo 2002*. Recife: Eneo, 2002a. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-03.zip>>. Acesso em 15 maio 2005.

_____.; _____. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador. *Anais do Enanpad 2002*. Salvador: ENANPAD, 2002b. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2002/dwn/enanpad2002-teo-1353.zip>>. Acesso em: 15 maio 2005.

MEYER, C. *Fast cycle time: how to align purpose, strategy, and structure for speed*. 1. ed. New York: Free Press, 1993.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, New York, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999. p. 61-98.

RICOEUR, P. *Le conflit des interprétations*. Essais d'herméneutique. 1. ed. Paris: Seuil, 1969.

_____. *Tempo e narrativa*. 1. ed. Campinas: Papyrus, 1997. v. 3.

TONELLI, M. J. Produção de sentidos: tempo e velocidade nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (Eneo), 2., 2002, Recife. *Anais do Eneo 2002*. Recife: Eneo, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-20.zip>>. Acesso em 15 maio 2005.

VERGARA, S. C.; VIEIRA, M. M. F. Sobre a dimensão tempo-espaco na análise organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27., 2003, Atibaia. *Anais do Enanpad 2003*. Atibaia: ENANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2003/dwn/enanpad2003-teo-0067.zip>>. Acesso em: 15 maio 2005.

WEICK, K. E. A estética da imperfeição em orquestras e organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 6-18, jul./set. 2002.

Recebido em: 15 maio. 2005 / Aprovado em: 17 jun. 2005

Para referenciar este texto:

ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. P. Improvisação organizacional, jazz e as representações do tempo na organização. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 4, p. 79-87, 2005.

