

IMPROVISAÇÃO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES A PARTIR DA METÁFORA DA IMPROVISAÇÃO NO TEATRO E NA MÚSICA

IMPROVISATION AND LEARNING IN ORGANIZATIONS: REFLECTIONS ON THE BASIS OF THE METAPHOR OF IMPROVISATION IN THEATER AND MUSIC

LEONARDO FLACH

leoflach@hotmail.com

CLAUDIA SIMONE ANTONELLO

csantonello@ea.ufrgs.br

RESUMO

Nas organizações existem momentos em que são exigidas respostas imediatas que implicam improvisação. Estas ocasiões, por sua vez, fornecem pouca margem para elementos como planejamento, padronização e controle. Surge, então, a necessidade de novos modelos teóricos e práticas que abarquem estas necessidades organizacionais. Este ensaio teórico tem por objetivo apresentar, a partir da metáfora das artes, algumas proposições que auxiliem nos estudos e compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações. Assim, são apresentadas e discutidas as seguintes proposições: (a) o tempo influencia o processo de improvisação; (b) a improvisação trabalha com a bricolagem; (c) a improvisação parte de estruturas mínimas; (d) as pausas e o silêncio também fazem parte do processo de improvisação; (e) a improvisação pode ser individual ou coletiva; (f) a improvisação pode estar baseada em clichês e em repetição ou variação de temas; (g) o erro é considerado parte da improvisação; (h) a improvisação em conjunto exige negociação e diálogos contínuos; (i) a *performance* é essencial no ato de improvisação.

Palavras-chave: improvisação, aprendizagem organizacional, bricolagem, metáfora.

ABSTRACT

There are moments in organizations when immediate answers are required, involving improvisation. These occasions do not provide enough time for items such as planning, standardization and control. Thus, there is a demand for new theoretical models and practices to meet these organizational needs. This essay aims to identify and propose, starting from the metaphor of the arts, some ideas to help to understand the role of improvisation in learning processes in organizations. Thus, the following proposals are discussed: (a) time influences the process of improvisation; (b) improvisation works with bricolage; (c) improvisation starts from minimal structures; (d) pause and silence are also part of the process of improvisation; (e) improvisation may be individual or collective; (f) improvisation may be based on clichés and repetition or variation of themes; (g) error is part of improvisation; (h) improvisation in a group requires continuous dialogue and negotiation; (i) performance is essential in the act of improvisation.

Key words: improvisation, organizational learning, bricolage, metaphor.

INTRODUÇÃO

Considerando que boa parte da literatura em administração, quando aborda as transformações que ocorrem no atual cenário de negócios, comenta que as organizações e seus membros necessitam aprender, inovar, responder com ações rápidas e que, por sua vez, é oferecida pouca margem a um planejamento estratégico, surge então a necessidade de se discutir modelos teóricos que auxiliem a compreensão deste fenômeno nas organizações. Desta forma, este ensaio teórico tem como objetivo identificar e propor, a partir da metáfora das artes e da revisão de literatura sobre o tema, algumas proposições para a compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações.

Cabe ressaltar que neste ensaio teórico, a partir de uma perspectiva sociocultural, considera-se que Aprendizagem Organizacional (AO) pode ser compreendida como um sistema de representações de uma organização onde o conhecimento perpassa uma rede de transmissão, aquisição, criação, ação e subversão, sendo que a linguagem exerce papel essencial na formulação desta rede (Gherardi, 2000). Os autores que abordam a aprendizagem sob perspectiva sociocultural (Yanow, 2000; Gherardi, 2000) concebem a aprendizagem como um elemento integrante e inseparável de práticas sociais. Neste sentido, o conhecimento não é separado da prática (Brown e Duguid, 1995; Lave e Wenger, 1991). Diferentemente da abordagem de teorias cognitivistas, a aprendizagem é social e não meramente cognitiva, possuindo um elemento de descobrimento, de recomposição e reformatação de ideias a partir de vivências práticas e do cotidiano social (Gherardi, 2000). A aprendizagem enquanto um fenômeno social indica que é mediada por relações sociais (Gherardi, 1999) e que o conhecimento e aprendizagem não se encontram somente na mente do indivíduo, mas em um sujeito que simultaneamente pensa, aprende, trabalha e inova (Brown e Duguid, 1995).

Conforme Gherardi (2005), o conhecimento não é uma *commodity* ou um produto que possa ser facilmente comercializável. Ter conhecimento significa ser capaz de participar das atividades requisitadas, demonstrando competências na complexa rede de relações entre pessoas, artefatos e atividades (Gherardi, 2005). A aprendizagem envolve um investimento pessoal, por meio de uma participação ativa do indivíduo. Sob este ponto de vista, o conhecimento pode ser entendido como a manifestação de sistemas de linguagem, tecnologias, colaboração e conflito, localizados no espaço e no tempo, em um contexto particular que é socialmente construído.

O conhecimento, do ponto de vista da aprendizagem sociocultural, ocorre por processos de negociação de identidades e relações de poder, abrangendo a transmissão de artefatos físicos, comportamentais e verbais (Gherardi e Nicolini, 2001). No seu estudo junto a uma indústria de flautas, Yanow (2000) investigou as histórias da organização e mitos sobre o instrumento produzido e identificou que, ao final de um processo

de improviso, existe uma relação mantida entre o resultado deste processo e o seu criador. No processo de construção do conhecimento estão imbricados artefatos, crenças, valores, entre outros símbolos gerados pelos criadores e compartilhados no grupo, ou mesmo criados pelo próprio grupo.

A utilização de metáforas para estudar e explicar teorias e abstrações tem sido frequente nos estudos organizacionais. A própria Aprendizagem Organizacional, para Gherardi (2000), consiste em uma metáfora que une os conceitos de aprendizagem e organização. Além disso, a metáfora da aprendizagem organizacional consiste em uma alternativa válida à imagem da organização racional, pois não aborda relações causais como tentativa e erro, mas a ambiguidade dos processos interpretativos, a experiência, a história, conflitos e poder (Levitt e March, 1995).

Alguns teóricos têm criticado a utilização das metáforas, apontando-as como uma forma de simplificação de uma realidade mais complexa. Entende-se, neste ensaio teórico, que toda forma de estudo e sistematização de ideias depende de uma determinada simplificação, pois um tema abstrato, para se tornar um tema de pesquisa, passa por um processo que o torna mais concreto e sistemático, no intuito de proporcionar uma análise teórica com base na leitura da realidade. Além disso, a utilização da metáfora da música e do teatro na administração já foi fonte de crítica pela possibilidade de se tratar de uma forma de apropriação da arte, que poderia resultar em uma nova ferramenta para dominação. Este argumento foi respondido por Hatch e Weick (1998), ao afirmarem que qualquer metáfora, assim como qualquer ideia e conhecimento, pode acabar sendo utilizado para a dominação. Ou seja, depende da forma de interpretação que é dada ao conhecimento estruturado e os resultados que se pretende atingir com o aprendizado deste.

A metáfora da improvisação na música, por exemplo, tem ajudado na compreensão de problemas de análise e mudança organizacional. Entre os estudos que estabelecem analogia da improvisação do teatro e a improvisação nas organizações, destaca-se o trabalho teórico de Crossan (1998). A autora diz que a improvisação não se limita a apenas uma metáfora para promover *insights* na organização, pois significa também uma orientação para o alcance da renovação estratégica da organização. Além disso, relacionando a improvisação no teatro e nas organizações, a autora destaca como vantagens da utilização da improvisação: a ampliação da capacidade de interpretação do ambiente, aumento da astúcia estratégica, cultivo do espírito de liderança, fortalecimento das equipes de trabalho, desenvolvimento de habilidades individuais e análise da cultura organizacional. Ainda, conforme Hatch e Weick (1998), a utilização da improvisação nas organizações pode ampliar a capacidade da organização em lidar com as mudanças, torná-la mais flexível e elástica, com uma capacidade maior de elaborar ações imediatas em detrimento de planejamentos e antecipações. Além disso, a improvisação pode contribuir para a capacidade de agregação

de novos conhecimentos, flexibilidade estrutural, flexibilidade operacional, capacidade de adaptação (Lewin, 1998), inovação, criatividade, cooperação (Weick, 1998).¹

Barrett (1998) apresenta um conjunto de implicações do jazz para a prática da gestão que se baseiam no pressuposto de que as funções do gestor e do jazzista apresentam algumas semelhanças. Estas incluem a necessidade de buscar constantemente novas soluções sem o benefício de planos ou cursos de ação predeterminados, sendo poucas as certezas quanto aos resultados prováveis das ações levadas a cabo. As consequências de suas ações desenrolam-se e vão sendo analisadas e compreendidas simultaneamente, sendo direcionadas para uma audiência específica, que pode ser constituída por apreciadores de jazz ou, no caso dos gestores, pelos membros da organização, acionistas, clientes ou qualquer outra parte interessada.

Outras fontes de inspiração também auxiliaram o desenvolvimento de estudos sobre improvisação nas organizações. Crossan e Sorrenti (1997), por exemplo, analisaram a relevância da *commedia dell'arte*, gênero de teatro improvisado, surgido na Europa no século XVI. Utilizando a metáfora da improvisação teatral, Vera e Crossan (2004) analisaram as implicações de processos de improvisação nas empresas. Elas identificaram semelhanças e diferenças entre os conceitos de *performance* e sucesso no teatro e nas organizações, extraíndo também lições da improvisação teatral possíveis de serem transportadas para o estudo da improvisação nas organizações.

Desta forma, o interesse aqui incide em analisar como a improvisação a partir da metáfora das artes (teatro e música) poderia contribuir para compreender os processos de aprendizagem nas organizações. A utilização da metáfora da improvisação nas artes não tem por objetivo fornecer uma explicação completa de um fenômeno abstrato, mas apenas uma comparação analítica. Além disso, independentemente das responsabilidades sobre as possibilidades de utilização a partir de novas interpretações, acredita-se que a utilização da metáfora da improvisação nas artes pode gerar novos *insights* e futuras pesquisas para a improvisação nas organizações.

Diferentemente da improvisação nas artes, a improvisação nas organizações consiste em um fenômeno que se procura constantemente evitar, a partir da capacidade de administração. No entanto, não se pode negligenciar que a complexidade do contexto de trabalho pode exigir do sujeito a improvisação, pois mesmo organizações com alta tecnologia, planejamento e padronização, em determinadas ocasiões, podem precisar improvisar. Desta maneira, novas lentes de análise são necessárias para contribuir na compreensão da atuação dos indivíduos nas organizações, e a contribuição teórica deste ensaio incide em discutir a questão improvisação e sua articulação com os processos de aprendizagem nas organizações.

IMPROVISAZÃO NAS ORGANIZAÇÕES E OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

Improvisação, em um sentido amplo, é definida como "produto intelectual inspirado na própria ocasião e feito de repente, sem preparo" (Ferreira, 1988, p. 353). Na área do teatro, Pavis (1999) conceitua improviso como:

[...] uma peça improvisada (a l'improviso), pelo menos que se dá como tal, isto é, que simula a improvisação a propósito de uma criação teatral, como o músico improvisa sobre determinado tema. Os atores agem como se tivessem que inventar uma história e representar personagens, como se realmente estivessem improvisando (Pavis, 1999, p. 206).

A edição especial da revista *Organization Science* do ano de 1998 foi inteiramente dedicada à metáfora do jazz para novos estudos em administração. Nesta edição, Lewin (1998) apresentou a improvisação no jazz como uma metáfora para as teorias organizacionais, afirmando que a improvisação anteriormente era considerada como uma disfunção da organização, um evento inesperado. Em sua contextualização sobre improvisação organizacional, Weick (1998) argumenta contra visões idealizadas de improvisação, frequentemente a partir de metáforas da arte, na qual, muitas vezes, se posiciona a improvisação como uma cura mágica para as empresas que possuem carência de inovação e adaptação.

Pavis (1999) identifica o *L'Impromptu de Versailles (O Improviso de Versalhes)*, de Molière, como um dos primeiros e mais célebres improvisos em peças teatrais. Tal obra tem forte influência do gênero *commedia dell'arte*, também conhecido no passado como *commedia all'improviso*. Caracterizava-se por um teatro que seguia apenas um roteiro, possuía um esqueleto de história que era incrementado com o improviso dos atores, por meio de falas, gestos, encenações, humor, malabarismos, truques, etc.

Além da proposta de Weick (1992) em tomar a banda de jazz como um protótipo organizacional, também ultrapassam o domínio do metafórico as lições que Barrett (1998) transfere do jazz para as organizações. Como ele afirma, existem fortes semelhanças entre o *jazzista* e o profissional da gestão: ambos precisam encontrar novas respostas em sua área de atividade e ambos o fazem sem o benefício de uma partitura guia nem de certezas quanto à qualidade das soluções encontradas. No choro, costuma-se brincar que o músico que toca "de estante" (referindo-se à estante musical utilizada para colocar a partitura) é também um músico "distante", "distante de tudo". A expressão jocosa é utilizada no sentido de afirmar que o chorão não deve se afixar somente às indicações expostas na partitura,

¹ Weick (1999) realiza a comparação analítica dos grupos de jazz e de organizações flexíveis e orgânicas, sendo as orquestras sinfônicas consideradas estruturas mecânicas. O autor destaca que o mundo contemporâneo exige organizações mais flexíveis e orgânicas. As artes têm uma capacidade explicativa peculiar por adotarem uma linguagem universal de ideias, emoções, interpretação, podendo abrir novos caminhos para o campo administrativo.

mas compreender a música, captar seu sentido, "decorá-la", pois, a partir de então, será capaz de criar novas melodias e improvisações, desbravar novos caminhos.

Existe uma falsa crença de que a improvisação parte de elementos livres, sem articulação, totalmente espontâneos e sem nenhum planejamento. No entanto, a improvisação, no teatro e na música, exige muito estudo e aprendizagem por parte dos indivíduos. Os improvisadores de *jazz*, por exemplo, estão interessados na criação de novos materiais musicais, surpreendendo o seu público com ideias espontâneas e anteriormente não ensaiadas. Neste ponto o *jazz* difere da música clássica, pois não há uma prescrição clara do que realmente deve ser executado (Barrett, 1998).

A Aprendizagem Organizacional numa perspectiva socio-cultural oportuniza a compreensão da transformação organizacional transcendendo a interface cognição-comportamento. Além disso, considera os aspectos intuitivos e espontâneos da criação de novos *insights* e a compreensão de como se institucionalizam estes *insights* nos sistemas, estruturas e procedimentos (Crossan e Sorrenti, 1997), permitindo que se proponha a inclusão da improvisação como um importante processo a ser considerado nos estudos da AO. Desta maneira, são apresentadas a seguir algumas proposições que podem ser consideradas essenciais para o estudo e para a compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações.

O TEMPO INFLUENCIA O PROCESSO DE IMPROVISAÇÃO

Na física clássica, especialmente na mecânica newtoniana, o espaço e o tempo eram independentes entre si, medidos pelos corpos em movimento e representados como uma linha no espaço euclidiano. Ou seja, assim como o filósofo Aristóteles,

o físico Newton acreditava no tempo absoluto, que o tempo existia de forma completamente independente do espaço (Davies, 2002). Esta crença permaneceu até 1915, quando Albert Einstein defendeu a Teoria da Relatividade, argumentando que o tempo não é independente do espaço; ao contrário, ambos formam um elemento chamado tempo-espaço, um contínuo quadridimensional, formado, portanto, pelas três dimensões do espaço e a dimensão temporal.

Na sociedade capitalista, para Harvey (2001, p. 218), tanto o tempo como o espaço "são definidos por intermédio da organização de práticas sociais fundamentais para a produção de mercadorias". O tempo passa então a ser tratado como uma mercadoria, particularmente a partir da revolução industrial, nas relações de produção e de trabalho. Com isso, substituiu-se a tarefa pela duração do trabalho como principal unidade de produção. O tempo, nessa abordagem, é considerado um recurso e um fator de produção. Denota, assim, tratar-se de uma estrutura hegemônica sob a qual se exigem a precisão, a disciplina e controle por critérios quantitativos (Hassard, 1996). Numa linha similar, o espaço e o tempo formam uma unidade à medida que associamos as coexistências com as sucessões, sejam elas "sequências recorrentes" (Elias, 1998, p. 8) ou apenas sucessões que não se repetem, mas que marcam um momento, uma época, um fato histórico. O espaço e o tempo não podem ter significados objetivos atribuídos sem levar em consideração os processos materiais. Somente pela investigação destes podemos fundamentar de forma adequada os nossos conceitos. Cada modo distinto de produção ou formação social incorpora um agregado particular de práticas e conceitos de tempo e espaço (Harvey, 2001). Dentro das organizações, Orlikowski e Yates (2002) distinguem três diferentes interpretações sobre o tempo, que estão dispostas no Quadro 1.

Quadro 1 - Diferentes perspectivas sobre o tempo nas organizações.

Chart 1 - Different perspectives about time in organizations.

	Objetiva	Subjetiva	Baseada na prática
Conceito de tempo	Existe independentemente da ação humana; exógeno; absoluto.	Socialmente construído pela ação humana; culturalmente relativo.	Constituído pelas, assim como sendo elemento constituinte das ações humanas.
Experiência do tempo	O tempo determina ou poderosamente constringe ou limita as ações humanas, graças à adoção de sistemas padrões de mensuração.	O tempo é experienciado através de processos interpretativos das pessoas que criam noções significadoras temporais, tais como eventos, ciclos, rotinas e ritos de passagem.	O tempo é realizado através das práticas recorrentes das pessoas que reproduzem estruturas temporais (Ex.: calendários e cronogramas em planos) que são tanto resultantes quanto meio ou suporte para essas práticas.
Papel dos atores na mudança do tempo	Os atores não podem modificar o tempo; eles podem adaptar suas ações para corresponder adequadamente à sua aparente inexorabilidade.	Os atores podem modificar sua interpretação cultural do tempo e, assim, alterar sua experiência do tempo nas rotinas, eventos e ciclos.	Os atores são agentes que reflexivamente monitoram suas ações e, assim, em certas condições, podem reproduzir estruturas temporais novas ou alteradas em suas práticas sociais.

Fonte: Orlikowski e Yates (2002, p. 691).

Traçando as perspectivas temporais objetiva, subjetiva e baseada na prática, Orlikowski e Yates (2002) buscaram formular uma estrutura temporal nas organizações, ou seja, uma maneira de compreender o tempo nas organizações. Desta forma, também sugerem que, em suas ações diárias, os atores produzem e reproduzem uma variedade das estruturas temporais que, por sua vez, dão forma ao ritmo temporal e a suas práticas. O foco na estrutura temporal, combinado com a perspectiva da prática, permitiu a construção de uma ponte sobre a dicotomia da visão subjetiva e objetiva do tempo nas organizações.

O tempo-espaço passou a ser uma categoria única que agiliza, garante eficiência e aumenta significativamente a rotatividade da produção e do consumo. Como a economia global é um conjunto de estratégias das empresas multinacionais para conquistas e domínios de mercados, as novas tecnologias da informação e o acervo do conhecimento possibilitaram a interconexão rápida dos negócios, oferecendo uma outra caracterização à economia global: economia de velocidade. O tempo-espaço é, no atual mundo das organizações, uma unidade indissociável. Há de considerar-se a escala de incorporação das novas tecnologias de gestão e informação, sob o pressuposto de que a contração do tempo-espaço exerce atualmente uma poderosa influência nos padrões de organização das empresas (Vieira, 2003).

Diferentemente do caso de relações espaciais, um processo temporal é incongruente com a sua imagem. Por exemplo, uma música tocada de trás para frente perde suas características e a torna irreconhecível. Embora possamos nos mover no espaço tanto para frente como para trás, o tempo, por sua vez, tem mão única. O tempo tem apenas uma direção: do passado para o futuro. Outra questão ligada à direção do tempo é o fato de que não temos liberdade para mover-nos no tempo, tal como nos movemos no espaço. Não temos a liberdade de andar para trás nem nos apressar, nem ir mais devagar se o desejarmos. O tempo nos conduz independentemente de nossa vontade.

Se o tempo é considerado atualmente uma vantagem competitiva, embora seja absoluto, intangível, não comercializável, então as pessoas ganhariam velocidade caso realizassem improvisos mais espontâneos, sem a necessidade de constantes planejamentos (Crossan e Sorrenti, 1997, p. 4). Destaca-se, portanto, neste momento, a importância da improvisação para a aprendizagem nas organizações e as práticas dos atores frente a estas novas demandas. Sobre o ponto de vista da improvisação, o tempo determina não somente a necessidade de improvisação, como também determina a duração da improvisação. Quando se improvisa em conjunto, um aspecto essencial para o improvisador é o chamado *timing*, ou seja, uma aguçada concentração no tempo, regulação e controle de velocidades, tempo e ritmo, para uma efetiva escolha dos momentos adequados para a realização de determinadas ações ou improvisos. Para isso, é também neces-

sária a habilidade do *feeling*, quer dizer, uma aguçada percepção e sensibilidade das ações que ocorrem nestes períodos de tempo.

Pode-se dizer, então, que a improvisação é predominantemente baseada no tempo presente. A improvisação baseia-se em parte no passado, tendo em vista as experiências anteriores acumuladas. No entanto, sua ação é predominantemente no presente e baseada muito pouco no futuro. Por exemplo, diferentemente de um arquiteto, que realiza seus projetos e maquetes com a possibilidade de pensar em como será o resultado no futuro, um músico que improvisa não pode se desconcentrar no momento que está tocando e pensar no resultado futuro de seu improviso. Além disso, isto se justifica pelo fato de que as notas e melodias precisariam ser imaginadas e tocadas num curto espaço de tempo. O músico pode apenas olhar um pouco para o passado e pensar nas notas que já executou, mas ainda assim deve se concentrar nas notas que está executando no presente, no momento do improviso. Essencialmente, a execução de uma improvisação no momento em que for necessária depende da memória, da prática e da forma como é executada (Weick, 1998).

A IMPROVISÃO TRABALHA COM A BRICOLAGEM

Uma questão que abre espaço para a análise de processos individuais e coletivos – que consistem em um ponto convergente no papel da improvisação nos processos de aprendizagem individual e coletivo – é a bricolagem. O termo deriva do francês *bricolage* e significa, dentro do campo de estudo das organizações, realizar ações com os recursos disponíveis, sendo também interpretado por Verjans (2005) da seguinte maneira:

A tradução inglesa mais comum para a palavra bricolagem é "do-it-yourself" (faça você mesmo), e se relaciona a pessoas em particular fazendo pequenas alterações em suas casas, jardins e utensílios. Em um contexto organizacional, poder-se-ia interpretar o termo "bricolage" como séries de ações toscas, realizadas por tentativas bem intencionadas de gerentes sem muita experiência, no intuito de desviar sua organização de problemas, e reparar prejuízos ao longo do caminho (Verjans, 2005, p. 509).

Verjans (2005) associa a palavra francesa *bricolage* com a palavra inglesa *tinkering*, que em português teria o significado de remendar. Segundo o autor, os trabalhos desenvolvidos nas organizações regularmente requerem habilidades e capacidades para resolver problemas *ad hoc*. Além disso, habilidades como criatividade não podem ser facilmente pré-sistematizadas. Desta forma, o caráter de improvisação das práticas de trabalho possui uma relação próxima com as habilidades de bricolagem. O termo *tinker*² tem o significado de trabalho por um caminho

² No contexto organizacional, o conceito de *tinkering* poderia ser relacionado a gerentes tendo que resolver problemas causados por tomadas de decisões errôneas realizadas anteriormente. Nesta interpretação, *tinkering* é conceitualmente ligado a se esforçar a qualquer custo para manter-se fluando em uma enchente (Verjans, 2005, p. 506).

amador e sem método, especialmente para ajustes e reparos de maquinaria e faz sentido na relação com bricolagem quando se trata de um tipo de processo de improvisação que não fornece espaço para planejamento. Ainda assim, é importante salientar que, mesmo que o caminho tenha sido realizado de maneira amadora, o gerente que executa a ação de improvisação provavelmente já passou por um processo de aprendizagem e possui conhecimentos que poderão ser utilizados como estrutura para desenvolvimento de suas ações de improvisação com bricolagem.

Cunha (2004) defende a improvisação baseada na ação em tempo real e a bricolagem como os principais processos para o desenvolvimento das organizações. Os termos *bricolage* (bricolagem) e *bricoleur* (pessoa engajada no processo de bricolagem) foram abordados primeiramente por Levi-Strauss (1966) e trazidos, posteriormente, para o campo dos estudos organizacionais por Weick (1992). Weick definiu que a bricolagem nas organizações ocorre através do processo de criação de sentidos, gerados a partir dos recursos disponíveis e utilizados como parte do repertório de ações para os eventos que surgirem.

A bricolagem consiste na invenção de recursos a partir dos materiais disponíveis, para resolução de problemas imprevisíveis, caracterizando-se, assim, por ser local e contextual. A bricolagem nas organizações consiste em se trabalhar com os recursos disponíveis na organização e reorganizá-los de modo a tornarem-se úteis nas dinâmicas e contextos que surgirem. Ou seja, utilizando os recursos disponíveis, o administrador os redefiniria como recursos úteis, redefinindo também suas ideias de acordo com os materiais que estivessem no momento ao seu alcance (Cunha, 2004). Para Weick (1998), a *bricolage* consiste essencialmente em retrabalhar uma estrutura existente de acordo com as circunstâncias, a fim de lidar com oportunidades e problemas inesperados. Weick (1998) e Hatch (1999), além de contraporem a ideia de que a improvisação ocorre por meio do caos e da falta de estrutura – afirmando que ocorre em ambientes estruturados – defendem que os ambientes estruturados fomentam a improvisação. Os autores destacam a importância dos elementos pré-compostos no fomento à improvisação, como planos, experiências ou interações prescritas e papéis.

Nas organizações, a necessidade de ações rápidas estimula o processo de bricolagem, pois há a necessidade de planejar, mas também a necessidade de improvisar e realizar ações rápidas a partir dos recursos disponíveis sem um planejamento prévio (Cunha *et al.*, 1999). Desta forma, assim como a capacidade de improvisação, a bricolagem deve ser reavaliada como uma prática funcional adaptativa, e não como um desvio inconsequente e disfuncional (Lewin, 1998). Na improvisação teatral, estes recursos incidem em todos os recursos materiais (como equipamentos de cena, fantasias) e recursos humanos (conhecimentos específicos de cada ator, performance). Chacra (2005, p. 26) descreve que vários elementos da improvisação podem ser retirados de observações, análises, atribuições de valores, até mesmo em âmbito popular, sendo que “Aristófa-

nes tira sua matéria-prima das diversões populares informes (improvisação) e a eleva à categoria de arte”. Na música, estes recursos incidem sobre as partituras, equipamentos musicais, habilidade técnica e conhecimento teórico do músico, entre outros. Nas organizações, os recursos a serem utilizados na bricolagem abarcam todos os bens, capacidades, competências, processos organizacionais, informações que sejam controladas por seus membros e que tornam a organização capaz de conceber e implementar estratégias que visem à sua eficiência e efetividade (Kamoche e Cunha, 2001).

O processo de aprendizagem individual de um gerente como o improvisador, estrategista e *bricoleur* consiste em fazer ligações entre o passado e o futuro com uma consciência grande de *que, quando, por que e como* os recursos têm sido usados (Cunha, 2004). O termo “experiência” refere-se ao processo em que o gerente desenvolve as habilidades que lhe permitem que aja melhor de acordo com a experiência pessoal, mais do que pelo conhecimento explícito formalizado (Vera e Crossan, 2004). Já no nível coletivo das organizações, as atividades de bricolagem são provocadas quando as situações aumentam e requerem do grupo inovações e expedições rumo a novos caminhos para garantir recursos. Estas situações podem ser caracterizadas pela presença de duas causas: imprevisibilidade dos eventos e a necessidade para a ação rápida. A imprevisibilidade promove a bricolagem porque neutraliza planos existentes e torna a distribuição atual de recursos obsoleta, introduzindo *gaps* inesperados entre planos, procedimentos e eventos reais. A necessidade de ações rápidas estimula a bricolagem por inibir a modificação dos planos existentes e impedir a elaboração dos novos. Surge a necessidade não somente de os gerentes planejarem, mas também de improvisarem, no intuito de sem um plano delineado tornar disponíveis os recursos (Cunha *et al.*, 1999).

Desta maneira, levando em consideração que a ordem temporal se encontra no coração da improvisação, a bricolagem se destaca como uma importante habilidade a ser requerida no processo de improvisação, uma vez que, quanto menor for o tempo para realizar determinada improvisação, menor também será o tempo para se obter os recursos apropriados, gerando consecutivamente uma necessidade de bricolagem, de trabalhar com os recursos disponíveis (Moorman e Miner, 1998).

A IMPROVISAÇÃO PARTE DE ESTRUTURAS MÍNIMAS

Nas organizações, as estruturas mínimas são estruturas que fornecem alguns balizamentos para a execução da improvisação, mas que também fornecem uma maior liberdade para a execução do improviso. Para atingir este aspecto contraditório entre liberdade e controle, as estruturas mínimas definem os limites para os comportamentos das pessoas, especificando algumas regras gerais, nomeando objetivos, responsabilidades ou prazos (Kamoche e Cunha, 2001). A noção de estruturas mínimas nas organizações está associada à capacidade de os membros da organização serem criativos sem o risco de perder a coordenação (Brown e Eisenhardt, 1997).

Assim como se aprende e se observa a gramática e regras de análise sintática para travar uma conversação e realizar um improviso no momento de um discurso, a linguagem musical também possui regras que devem ser observadas no momento da improvisação. Barrett (1998) destaca, ao explorar como os músicos de jazz aprendem a improvisar, que aprender a improvisar no jazz envolve aprender a teoria e as regras que governam as progressões musicais. Esta mesma questão pode ser transportada para a questão do improviso de tarefas e ações nas organizações. Na música, a improvisação funciona como uma conversa a partir de uma linguagem que exige estruturas mínimas, como regras gramaticais e de ortografia. Realizando a analogia de uma improvisação musical com uma conversa, a linguagem poderia ser considerada o estilo musical ou cultura regional, o alfabeto seriam as notas musicais, as escalas seriam estudos gramaticais, que seguiriam também a lógica da harmonia e dos acordes. Todos estes elementos unidos e formando novas frases e conversas de forma extemporânea caracterizariam o processo de improvisação. Além disso, a conversa musical na improvisação exige também normas como saber escutar enquanto o outro executa uma frase, de modo a posteriormente ter a capacidade de responder a frase tocada com uma outra melodia.

O modelo de improvisação para desenvolvimento de novos produtos proposto por Kamoche e Cunha (2001) identifica um conjunto de elementos estruturais claramente especificados das dimensões técnica e social, as quais servem para facilitar a ação inovadora em vez de a constrangerem. A essa estrutura foi atribuída a designação de estrutura mínima.

Na mesma linha, Barrett (1998) sugeriu a necessidade de estruturas mínimas inegociáveis, tacitamente aceitas e sem necessidade de articulação constante. Todas essas sugestões, no fundo, indicam uma tendência no sentido de um esforço de síntese entre elementos frequentemente tidos como opostos. A necessidade de aprendizagem exploratória e utilitária (Levitt e March, 1995) e a "dança" entre adaptação sistemática e aproveitamento de oportunidades ou soluções fortuitas no desenvolvimento dos processos organizativos constituem exemplos adicionais dessa visão dialética, a qual sugere novas possibilidades de entendimento das realidades organizacionais, para lá das tradicionais dicotomias, como diferenciação *versus* integração, organicismo *versus* mecanicismo, inovação *versus* rotina.

No choro e no jazz, o tema tem um papel fundamental na manutenção do foco dos músicos, ao mesmo tempo em que lhes permite a flexibilidade necessária para improvisar sobre as estruturas harmônica, melódica e rítmica. É essa síntese entre liberdade e controle que torna as estruturas musicais do choro tão apelativas para o mundo das organizações (Flach e Antonello, 2007). A dificuldade com que se confrontam os investigadores e os gestores consiste na identificação dos equivalentes organizacionais da estrutura mínima. Visões, missões ou protótipos de produtos constituem possibilidades dignas de menção. Estes diferentes elementos podem, aliás, combinar-se em uma filosofia de estruturação que envolva

aspectos organizativos, culturais, tecnológicos, sistemas de informação e controle capazes de guiar sem limitar a autonomia das contribuições individuais.

A improvisação na música é baseada em determinadas estruturas, no entanto a música, o improviso e a interpretação sempre se tornam diferentes. Tal como discutido por Hatch (1999) e por Kamoche e Cunha (2001), a música oferece uma combinação única de estrutura e liberdade que pode se revelar preciosa para alcançar um novo entendimento sobre a essência da estrutura organizacional.

Então, relacionando agora as estruturas mínimas com o elemento visto anteriormente, denominado bricolagem, entende-se que as estruturas mínimas podem facilitar a bricolagem, porque criam um espaço para a exploração improvisada dentro dos limites estabelecidos. Tomando a concepção de improvisação como ação extraída com base nos recursos disponíveis, a conexão entre bricolagem e estruturas mínimas pode facilmente ser estabelecida. As estruturas mínimas criam um espaço para exploração inovadora da utilização dos recursos. Entretanto, quando as organizações se pautam em rotinas estáveis, estruturas e controles rígidos, convidam seus funcionários a estabelecerem procedimentos e utilizar recursos em maneiras predeterminadas, ao invés de convidá-los a serem criativos e se engajarem na exploração, na improvisação e na bricolagem (Eisenhardt e Martin, 2000).

AS PAUSAS E O SILÊNCIO TAMBÉM FAZEM PARTE DO PROCESSO DE IMPROVISAÇÃO

Nos estudos sobre improvisação na música, apenas alguns métodos e estudiosos trabalham com foco nas pausas e no silêncio. De maneira geral, parece que se trata de um elemento negligenciado. Um dos compositores musicais que revolucionou a música moderna foi John Cage, que compôs uma música denominada "Três minutos e trinta e três segundos". O músico revolucionou o conceito de silêncio, pois, em suas apresentações, sentava ao palco em frente ao piano e permanecia por 3 minutos e 33 segundos sem tocar. Desta música, podem-se realizar algumas inferências. O primeiro argumento é de que o silêncio é algo que na forma absoluta não existe, pois mesmo trancado em um estúdio, o ser humano consegue escutar algo, como as batidas do coração. O segundo argumento é que o silêncio faz parte de uma improvisação e deve também ser valorizado. O terceiro argumento é que, nas organizações, o silêncio pode proporcionar uma maior abertura para as percepções. Por exemplo, quando uma pessoa entra atrasada em uma reunião, o simples silêncio de todos por um período de tempo pode passar uma certa mensagem para esta pessoa, e dependendo da percepção desta, pode causar um sentimento de constrangimento. O quarto argumento é que nas organizações a pausa, assim como na música, também deve ser valorizada, ou seja, deve haver um tempo de pausa para que o indivíduo possa repensar e refletir sobre suas ações tomadas e ações futuras.

Na música, as pausas também são consideradas pelos músicos nos momentos de improviso. Nas interpretações de Manezinho da Flauta, por exemplo, foram observados dois tipos de improvisação, um que acontece nas notas longas e nas pausas da melodia por parte dos companheiros – podendo ocorrer na própria substituição da melodia pelo improviso – e outra que acontece depois do término da melodia (Goritzki, 2004).

Roglio (2006) desenvolve o conceito de executivo reflexivo para descrever o indivíduo que atua nas organizações com demandas constantes de ação rápida e que, ao mesmo tempo, necessita de momentos de ação e pausas para reflexão. Segundo a autora, o executivo trabalha com a inter-relação dos pensamentos conectivos, críticos e introspectivos. A pausa para reflexão pode gerar uma aprendizagem que promove a criação de uma configuração organizacional equilibrada, procurando conciliar visão organizacional, estratégia, dinâmica das relações interpessoais e eficácia dos processos organizacionais (Roglio, 2006).

Enfim, de acordo com Martins (2009), é necessário dar voz ao silêncio, dando, assim, vida à História. Ou ainda, talvez seria melhor dar ouvido às "vozes do silêncio", que às vezes são as que mais falam, mesmo que sejam as menos ouvidas. As pausas sugerem uma prática de refletir, ou seja, sobre um tempo destinado à busca de ideias, pois auxiliam o indivíduo a se concentrar realmente no problema. Conforme sustentam Harman e Hormann (1997), pausa não é perda de tempo e, sim, condição essencial para o ato de construir, compor, criar. É uma necessidade do trabalho criativo.

Este pressuposto está associado ao apresentado na seção "O tempo influencia o processo de improvisação". O tempo livre passou a ser praticamente sinônimo de riqueza, pois atualmente a dinâmica social dá a impressão aos indivíduos de que estaria se tornando cada vez mais escasso. O que determina o tempo livre não é o que se faz com ele, mas como se faz, a forma de usar o tempo liberado do trabalho em ações reflexivas ou práticas. O tempo parece sofrer uma aceleração desenfreada, mas, na realidade, é o homem que se subordina a um ritmo acelerado e avassalador. A categoria tempo possui um valor relativo a cada indivíduo, variando conforme o seu uso; é preciso "dar sentido ao tempo", além daquele que existe para o tempo de trabalho, seguindo a tradição linear-quantitativa do tempo que o torna um objeto (Antunes, 1999). Dentro desta concepção que se remete novamente à metáfora da pausa e do silêncio no processo de improvisação nas organizações, ou seja, o tempo livre poderia ser uma espécie de pausa para repensar as ações e improvisações, quando tomado de maneira curta e eficiente.

Por fim, o processo de improvisação e aprendizagem nas organizações deve também levar em consideração esta metáfora das pausas e silêncios, ou seja, que deve valorizar este tempo livre e momentos de pausa entre uma ação e outra, entre um improviso e outro, para refletir sobre elementos armazenados na memória, sobre ações e práticas. Considera-se que os executivos possuem uma ansiedade por ações e práticas, mas negligenciam os momentos de pausa, que poderiam proporcionar o surgimento de novos *insights*.

A IMPROVISAÇÃO PODE SER INDIVIDUAL OU COLETIVA

Assim como a aprendizagem nas organizações, a improvisação pode ser individual ou coletiva, sendo que a coletiva neste caso se refere ao nível grupal ou intergrupal. Neste sentido, Weick (1998) comenta que aprimorar a improvisação significa melhorar a memória (organizacional, coletiva ou individual). Por sua vez, aperfeiçoar a memória da organização consiste em ampliar a perspectiva com relação aos recursos existentes bem como o acesso a estes. Implica também ouvir a si mesmo e ouvir aos outros.

A improvisação individual pode ser comparada a um solo de improviso de um dos músicos ou artistas de teatro. No entanto, quando um pequeno grupo passa a improvisar, este improviso passa a ser coletivo, havendo uma necessidade de harmonia entre os improvisadores, para que todos percorram em um mesmo sentido. A improvisação coletiva ocorre como uma boa conversação, onde os membros se reúnem em uma estrutura básica e exercitam a arte de ouvir aos outros e a si mesmos, com trabalho mútuo, intervenções em tempo real (Weick e Westley, 2004).

De acordo com o *framework* proposto por Crossan *et al.* (1999), os processos de aprendizagem nas organizações (individual, grupal e organizacional) ocorrem principalmente em dois sentidos. O primeiro, no processo de *feedforward*, ocorre pela transferência da aprendizagem de indivíduos para o coletivo, podendo ser posteriormente institucionalizada na organização em forma de sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos. O segundo sentido, de *feedback*, relaciona-se com a utilização do que foi aprendido, bem como os impactos dessa aprendizagem nos indivíduos e grupos. Estes dois sentidos da aprendizagem, segundo os autores, perpassam a aprendizagem individual, coletiva e organizacional em quatro estágios que, pode-se dizer, abrangem o processo de improvisação. Estes estágios dinâmicos, sociais e psicológicos do *framework* são:

(a) Intuição – no nível mais básico, a intuição envolve a percepção de similaridades e diferenças, padrões e possibilidades; a exemplo da metáfora das artes, um músico quando improvisa em conjunto, enquanto aguarda seu momento de improvisar, improvisa suas notas com base nas notas anteriormente tocadas, na intuição de possibilidade de passagens para outros temas e frases musicais, na intuição das notas tocadas pelo companheiro de improviso (ou mesmo pelo "duelo" musical), intuindo as notas que o companheiro irá tocar;

(b) Interpretação – enquanto a intuição enfoca predominantemente os processos inconscientes do desenvolvimento de *insights*, a interpretação aborda a captação e organização destes elementos de forma consciente;

(c) Integração – ocorre a partir do momento em que as informações que já passaram pelas fases de intuição e interpretação são socializadas para um grupo ou para a organização; esta integração pode ocorrer por meio de conversas, artefatos e práticas (Brown e Duguid, 1995);

(d) Institucionalização – consiste no processo de legitimação de atividades, comportamentos e conhecimentos (Crossan *et al.*, 1999), que passam a fazer parte das rotinas e da memória da organização (Levitt e March, 1995).

Então, como funcionariam estas fases no processo de improvisação? Tomando como exemplo a metáfora de um grupo de choro, a intuição é uma constante no processo de improvisação, que se reflete no *feeling* e no *timing* de quem improvisa. A interpretação ocorre quando o músico reconhece os padrões musicais, tem conhecimento pleno das notas da partitura e parte para novas organizações destes elementos e linguagens musicais, formando novos olhares e improvisos sobre a música. A integração ocorre no momento em que suas práticas são socializadas com o grupo, podendo resultar em uma institucionalização, que teria como resultado uma nova composição musical, um novo padrão rítmico ou de práticas a serem utilizados em outras músicas, ou mesmo uma nova música. Neste sentido, a roda de choro consiste em uma metáfora para a possibilidade de improvisação coletiva, pois se trata de um encontro de músicos para tocar o ritmo brasileiro do choro de forma espontânea e com bastante espaço para a improvisação. Outra característica da roda de choro é a possibilidade de proporcionar em grande parte das vezes uma aprendizagem coletiva informal, pois muitas vezes os músicos que tocam em uma roda de choro não fazem parte dos mesmos grupos, possuem formações e interpretações musicais diferentes e não se reúnem por motivo de compromissos formais. Desta maneira, o improviso mistura também as influências e construções de significados de cada um dos componentes (Flach e Antonello, 2007).

A improvisação coletiva também poderia ser comparada com a metáfora da improvisação das *Big Bands* de jazz ou em ocasiões onde vários membros realizam improvisos em tempos concomitantes, podendo chegar a alterar padrões rítmicos e musicais anteriormente estabelecidos e de forma conjunta. Na medida em que a improvisação varia, combina e recombina um conjunto de elementos, os membros passam a perceber a coerência e os rumos da improvisação, conferindo a esta um significado. Desta maneira, projetam nela o que estão realizando coletivamente. Nestes momentos surge a aprendizagem do grupo, pois passam a ser momentos a serem lembrados como experiências significativas. Assim, a ação coordenada parece fluida, não requer esforço, e a linguagem parece criar em vez de descrever, onde o antigo é visto como novo, numa mistura de descoberta e nostalgia. Os indivíduos reconhecem a experiência como social e local, podendo inclusive ser recuperada com a combinação correta de pessoas, recursos e circunstâncias (Weick e Westley, 2004).

A IMPROVISAZÃO PODE ESTAR BASEADA EM CLICHÊS E EM REPETIÇÃO OU VARIAÇÃO DE TEMAS

Na improvisação a pessoa que a executa desenvolve com o passar do tempo, pelo acúmulo de estudos e experiência, alguns padrões de improviso denominados clichês. No jazz, por

exemplo, os músicos no transcorrer do tempo desenvolvem um vocabulário de frases e padrões que são colocados em suas improvisações. Estes clichês podem surgir pela observação e análise da improvisação de outros, por imitação de improvisações executadas, por repetição e por memorização de solos e frases (Barrett, 1998). O mesmo ocorre no teatro, quando os atores se pautam em movimentos e frases já observados em improvisos de colegas ou mesmo de seus próprios improvisos. De qualquer maneira, somente a prática e memorização destes padrões não seria o suficiente, pois o improvisador necessita desenvolver uma percepção, para saber quais frases, clichês e padrões podem ser utilizados nas circunstâncias em que se depararem (Barrett, 1998). Estes padrões e repetições de ações anteriormente executadas são também úteis para as organizações. Levitt e March (1995) se referem a uma *competency trap* sobre esta tendência a tornar-se competente e especializado em uma rotina bem-sucedida.

Para o improvisador, um grande salto de aprendizagem ocorre quando este consegue estabelecer relações entre diferentes padrões e contextos de improviso, exportando clichês para outros momentos antes não premeditados, recriando padrões, combinando-os, fazendo variações dos mesmos, adicionando e trocando notas, variando acentos, desviando subitamente o contorno de uma frase antes padronizada.

A improvisação também envolve combinar elementos de modelos diferentes. Na música, por exemplo, isto ocorre quando o improvisador mistura diferentes harmonias e notas, estende intervalos, altera tonalidades ou transfere elementos musicais de um ritmo para outro para produzir algo novo. Já no teatro isto ocorre quando um ator utiliza técnicas teatrais com influências de diferentes escolas, no intuito de realizar um improviso em forma de teatro de rua, alternando falas e gestos. O improviso realizado pelos atores da *commedia dell'arte* era, muitas vezes, ensaiado, simulado, resultado de repetidas e mais repetidas situações cênicas, pois, como era característica deste tipo de teatro, os atores costumavam desempenhar o mesmo personagem durante toda a sua vida (Pavis, 1999).

Assim, pode-se dizer que, nas organizações, estas repetições de temas e clichês estão diretamente ligadas às rotinas (Levitt e March, 1995), que por sua vez se encontram na memória organizacional (Levitt e March; 1995; Moorman e Miner, 1998). Moorman e Miner (1998), relacionando improvisação nas organizações com a memória organizacional, definem a improvisação nas organizações como o grau no qual a composição e a execução de uma ação convergem no tempo. Esta relação aproxima-se da noção de *procedural memory* (memória processual, baseada no conhecimento de habilidades) e da noção de *declarative memory* (memória declarativa, baseada no conhecimento factual). Os autores propõem que ambas as formas de memória organizacional moderam o impacto dos resultados da improvisação nas organizações. Ao mesmo tempo, a improvisação influencia a memória organizacional por gerar novos experimentos e permitir o desenvolvimento de competências de alto nível na improvisação.

O ERRO É CONSIDERADO PARTE DA IMPROVISAÇÃO

A palavra *improvisado* provém do latim *improvisus*, que significa "não visto antes do tempo". Improvisação consiste em executar uma ação de modo extemporâneo, em uma composição no momento. Considerando o alto potencial de inovação e exploração, existe também um potencial grande para o erro. A improvisação, desta forma, envolve explorar, experimentar continuamente, consertando os erros com novas possibilidades (Barrett, 1998).

As organizações, em princípio, tendem a enfatizar a intolerância com relação ao erro. Seifert e Hutchins (1992) estudaram as oportunidades que os erros podem gerar para um desenvolvimento mais amplo e criação de novos olhares. Nas bandas de jazz, o erro é considerado parte do *improvisado* e algo praticamente inevitável quando se trata de alçar novos caminhos musicais. Barrett (1998) destaca que os improvisadores do jazz regularmente cometem erros, mesmo que para a plateia isto não seja perceptível. Uma parcela destes erros ocorre pela discrepância entre intenção e ação, ou seja, às vezes as mãos do músico falham ao tocar algo que inerentemente o músico já imaginava. No teatro, ocorre o mesmo, pois muitas vezes a pronúncia de determinadas palavras ou a gesticulação não ocorre conforme o ator havia planejado.

Por mais planejadas e estruturadas que as organizações estejam, existem contingências do ambiente que, em determinados momentos, exigem ações rápidas e eficientes. Chacra (2005, p. 15) enfatiza esta relevância do *improvisado* no teatro, ao afirmar:

A natureza momentânea do teatro já prefigura, por si só, um caráter improvisacional na obra acabada. Por mais preparado, ensaiado e pronto, o teatro no seu grau máximo de cristalização – embora passível de reprodução – ainda assim ele não é capaz de se repetir exata e identicamente do mesmo jeito, por causa do seu fenômeno, cujo modo de ser é a comunicação momentânea, "quente", ao vivo, e cuja efemeridade leva a um efeito estético também transitório.

Quando os erros ocorrem, os artistas improvisadores não procuram achar logo as causas nem identificar os responsáveis, mas tratá-los de forma impessoal e considerá-los inerentes ao processo. Neste sentido, Weick (1999) defende a "estética da imperfeição" nas organizações. Segundo o autor, ao invés de procurar avaliar os sucessos ou falhas de criações individuais baseadas em modelos simples de perfeição (como a metáfora da música clássica), deve-se pensar em modelos imperfeitos, mas audaciosos, que agreguem valor a novas experimentações, sejam estas bem ou malsucedidas. Assim, a estética da imperfeição envolve avaliar um repertório de ações que combine frases belas com frases feias (que seriam resultantes de processos de *improvisados* com erro e ações inovadoras malsucedidas). Apreciando a estética da imperfeição,

as pessoas podem manter o equilíbrio entre ordem e desordem, aumentando a probabilidade de que ocorra a aprendizagem (Weick e Westley, 2004).

Desta maneira, o improvisador necessita estar apto a correr riscos, cometer erros diante de sua plateia. Precisa estar consciente de que os erros podem ser oportunidades para novas informações e para acesso à formação de novos significados. Os erros resultantes da justaposição entre ordem e desordem na improvisação podem ser revistos como oportunidades e não como ameaças à execução (Weick e Westley, 2004).

Portanto, entendendo a aprendizagem como um processo que envolve descoberta, retenção de informações, e que o próprio processo de improvisação consiste em ações que permitem posterior avaliação de resultados, ambos se caracterizam pelo processo de tentativa e erro (Moorman e Miner, 1998). Organizações que estimulam os processos de aprendizagem e improvisação podem ser descritas como aquelas que valorizam a estética da imperfeição (Weick, 1999), ou seja, que atribuem valor positivo para experiências de aprendizagem, sejam elas primeiramente bem ou malsucedidas. Consistem em organizações que estimulam a experimentação, a iniciativa voluntária para assumir riscos e que visualizam os erros como falhas do alcance, mas também como oportunidades de obter a informação que talvez pudesse não ser facilmente perceptível por outros meios (Sitkin, 1992).

A IMPROVISAÇÃO EM CONJUNTO EXIGE NEGOCIAÇÃO E DIÁLOGOS CONTÍNUOS

A improvisação aborda também uma capacidade de trabalhar com perguntas e respostas de frases melódicas. Neste sentido, por exemplo, um músico de jazz em determinado momento é desafiado com uma pergunta em linguagem sonora e deve respondê-la com seu instrumento. Este jogo de improvisação, também muito utilizado na música nordestina, no repente, na bossa-nova e no samba, caracteriza o diálogo, bem como as relações existentes entre cooperação e competição (Flach e Antonello, 2007).

Vianna (2002) destaca esta heterogeneidade da cultura brasileira, afirmando que é possível observar a pluralidade de suas manifestações culturais, sejam elas no âmbito religioso, artístico ou étnico, harmoniosas ou não. A improvisação no samba cria "um território de mediações interculturais, possibilitando o encontro de grupos sociais de várias procedências" (Vianna, 2002, p. 41).

Segundo Wenger (1998), uma prática não existe em abstrato, pois depende de pessoas envolvidas em ações cujo significado é negociado entre as pessoas. Assim, só existe porque estas pessoas pertencem a uma comunidade engajada em concretizar um empreendimento. O empreendimento comum é negociado entre os membros da comunidade a partir de um processo social de negociação que reflete o envolvimento das pessoas na comunidade. O repertório compartilhado é criado pela comunidade aos poucos. A busca conjunta de concretização do

empreendimento cria recursos para a negociação de significado. Os elementos do repertório podem ser muito heterogêneos e obtêm sua coerência não como símbolos, atividades ou artefatos específicos, mas sim do fato que eles pertencem à prática de uma comunidade em busca de um empreendimento.

Na improvisação, as negociações e diálogos contínuos, a partir da interação dos membros, tornam-se essenciais. De forma similar, destaca Sawyer (2000, p. 153), "na improvisação teatral, a essência do processo criativo é social e interativo, e não pode ser reduzido na inspiração ou processo mental de um único ator".

A aprendizagem e a relação de negociação de identidade e poder podem ser melhor compreendidas pela interpretação de conhecimentos físicos que são repassados por meio de artefatos. Estes artefatos são símbolos que são transmitidos pelos próprios atores e consistem em elementos que fornecem interpretações e geram novas negociações. Esta negociação ocorre pelo fato de a aprendizagem ser mediada por diferenças de perspectivas entre pessoas para a construção de uma realidade social. A prática da comunicação dentro de um grupo social fornece a forma de uma comunidade que produz e apropria conhecimentos (Gherardi e Nicolini, 2001).

A PERFORMANCE É ESSENCIAL NO ATO DE IMPROVISAZÃO

Schechner (1985) comenta que uma das possibilidades da *performance* é essa experiência de transformação. Tornar-se outro não implica abandonar a si próprio. O autor afirmou que Stanislavski, um dos principais nomes do teatro do século XX, apesar de defender um sistemático naturalismo, advertia que o ator não deve se perder no palco, sair de si. Schechner (1985) afirma que o *performer* não deixa de ser ele próprio, mesmo quando possuído por outro ser (como no caso do transe) ou representando um papel no teatro. O *performer* vive uma situação que o autor traduz como: *not himself/not not-himself*. Essa possibilidade de viver identidades múltiplas e ambivalentes simultaneamente seria tipicamente humana e uma das propriedades da *performance*. De qualquer maneira, o argumento de que a aprendizagem do teatro poderia formar pessoas mais falsas, pela habilidade adquirida em representar outros personagens, consiste em uma crítica inválida, pois, se assim fosse, todos os atores de teatro, seriam bem-sucedidos, fato este que não ocorre com todos.

O improviso está presente em qualquer apresentação cênica, com maior ou menor grau de intensidade, dependendo da proposta inerente à montagem teatral (Chacra, 2005). Além disso, o improviso é identificado por muitos estudiosos e teatrólogos como ferramenta oportuna para a preparação do ator, formação de cenas, construção de personagens, elaboração de textos (Chacra, 2005; Spolin, 2003; Stanislavski, 1982). Há ainda a visão de *performance* no improviso baseada em situações de esquecimento da fala, imprevistos, momentos emergenciais.

Nas organizações, a improvisação está muito ligada à atitude tomada no momento da improvisação. Esta é adquirida com a experiência, com o sentido de autoeficácia e autoconfiança. Pensar a *performance* implica também não isolar esferas da vida social como estética, ética, política, religião, dentre outras. Schechner (1995) conta que, em sua experiência de estudos de rituais indianos, foi questionado sobre seu desejo de conversão para o hinduísmo: "Seus motivos são religiosos ou estéticos?". Após refletir, percebeu que não fazia sentido a divisão sugerida na questão: "Como podemos separar os dois, especialmente na Índia?". Turner (1982) defende o estudo da "antropologia da *performance*" como parte essencial de uma "antropologia da experiência": "todo tipo de *performance* cultural, incluindo ritual, cerimônia, carnaval, teatro e poesia, é explicação da vida" (1982, p. 13). Recorrendo à etimologia da palavra – *performance* deriva do francês antigo *parfournir*, completar – o autor atribui à *performance* o momento de finalização de uma experiência, sem a qual esta não seria completa. Schechner (1988), parceiro de Turner (1982) em trabalhos sobre a antropologia da *performance*, defende sua diferença com relação ao autor do conceito de drama social. Turner (1982) localizaria o drama essencial no conflito e na sua resolução. Schechner (1988) localiza-o na transformação, em como as pessoas usam o teatro como um meio de experimentar, atuar e sancionar mudanças. As transformações via *performance* se dão tanto nos *performers* – que rearranjam seu corpo e mente – como no público. Estas mudanças podem ser temporárias, quando se trata da *performance* como entretenimento, ou permanentes no caso do ritual.

Cabe notar que o trânsito entre entretenimento (teatro) e ritual é fluido. Schechner (1988) lembra que, quando a *performance* tem como propósito efetivar transformações – "ser eficaz" –, outras qualidades (como transe, participação da audiência, ausência de crítica) estarão presentes e a *performance* será, de fato, um ritual. Por outro lado, considera que, quando o teatro pretende gerar atos eficazes, a *performance* está sendo também ritualizada. A diferença básica entre teatro e ritual estaria na separação entre espectadores e *performance*, que caracteriza o primeiro. Mas as fronteiras não são rígidas: "em todo entretenimento há alguma eficácia, e em todo ritual há algum teatro" (Schechner, 1988, p. 138). Relacionando a *performance* na improvisação teatral com a improvisação nas organizações, Vera e Crossan (2005) discutiram o papel do treinamento para a efetividade na improvisação e as possíveis maneiras em que se desenvolvem habilidades desta *performance*. Segundo as autoras, existe uma ênfase exagerada com relação ao aspecto espontâneo da improvisação. Analisando grupos de teatro, destacaram que a improvisação teatral fornece lições de *performance* para as organizações sobre: (a) práticas, (b) colaboração, (c) combinar, aceitar e adicionar, (d) estar presente no momento, (e) trabalhar com a reincorporação de clichês.

A *performance* da improvisação no teatro e na música consiste em uma metáfora transparente e acessível para a

performance da improvisação nas organizações, porque os elementos usados pelos atores de teatro e músicos são praticamente os mesmos utilizados pelos times de trabalho nas organizações. Ou seja, principalmente no caso da improvisação teatral, observa-se que está baseada na fala, pensamento, postura, gestos, expressões faciais, movimento, ação, que consistem nos mesmos elementos utilizados na *performance* dos indivíduos nas organizações (Vera e Crossan, 2005). Na *performance*, trabalha-se com o processo criativo, e, "na *performance* improvisacional, o processo criativo é o produto" (Sawyer, 2000, p. 149).

A metáfora é uma figura de linguagem que auxilia a percepção de fenômenos mais complexos, possibilitando sua melhor compreensão e visualização. O campo da administração de empresas está repleto de metáforas e, desde que as analogias sejam realizadas de maneira adequada, elas auxiliam a aprendizagem de abstrações e construções teóricas mais complexas. Como uma figura especial de linguagem, a metáfora é um caminho para procurar "visualizar algo a partir de um outro ponto de vista" (Brown, 1977, p. 77). Ela é capaz de transferir qualidades de um fenômeno conhecido para outro desconhecido. Sustenta-se, neste estudo, que a metáfora da improvisação nas artes (Barret, 1998; Cunha e Cunha, 2008; Vera e Crossan, 2004) pode auxiliar a compreensão da improvisação nas organizações, assim como sua articulação com a aprendizagem para a resolução de problemas e conflitos, adaptabilidade, flexibilidade, estrutura, entre outras formas de buscar novos caminhos.

A literatura de administração analisa predominantemente de forma teórica a improvisação nas organizações, relacionando-a principalmente com a improvisação no jazz (Barret, 1998; Lewin, 1998; Weick, 1998), no teatro (Vera e Crossan, 2004) e no choro (Flach e Antonello, 2007). O presente ensaio traz uma contribuição teórica para a análise da improvisação nas organizações. Com base na revisão da literatura, foram criadas novas analogias, destacando características e elementos do improviso, delimitando tanto as similaridades da metáfora da improvisação nas artes com o improviso nas organizações, como suas diferenças apresentadas no Quadro 2.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a improvisação possa ser considerada um dos importantes construtos para compreensão da Aprendizagem Organizacional, Crossan e Sorrenti (1997) comentam que tende-se a estudar AO lançando-se foco sobre diferentes aspectos, tais como, memória, *sensemaking*, inteligência, mas dificilmente a partir da noção de improvisação. Para estes autores, a improvisação é uma parte do cotidiano organizacional e um aspecto vital da AO. A improvisação ocorre, às vezes, de forma positiva e, às vezes, de forma negativa, e sabe-se muito pouco sobre as características que separam estes dois extremos. O *tradeoff* entre a prudência e a exploração continua a atormentar a realidade das organizações.

Neste ensaio teórico, foram apresentadas algumas proposições para descrever o processo de improvisação e sua articulação aos processos de aprendizagem nas organizações. Como primeira proposição, o tempo influencia o processo de improvisação, estabelecendo-se, talvez, uma indagação: como o encurtamento dos tempos no universo organizacional lida com a improvisação? Além disso, o improviso trabalha com a bricolagem, ou seja, depende dos recursos materiais, financeiros, cognitivos, emocionais presentes no momento. Assim, pergunta-se: com estes elementos, assim como um quebra-cabeças, como os indivíduos realizam associações e procuram enfrentar o cotidiano organizacional, utilizando a bricolagem no improviso? Esta bricolagem também é pautada por estruturas mínimas, isto é, regras gerais, normas, crenças e alicerces que precisam ser observados no ato de improvisação. Para proporcionar reflexões, fazem parte do processo de improvisação as pausas e o silêncio. Além da diminuição da possibilidade de pensar sobre os caminhos do improviso, podem-se revisar rapidamente as estruturas mínimas nestes momentos. A emergência do modelo de improvisação tem menos a ver com a mera exploração de novas metáforas do que com a necessidade de encontrar modos de atuação mais adaptados às exigências de um mundo organizacional em mudança (Cunha, 2002). Um dos estímulos mais significativos para a emergência da improvisação decorre da insatisfação com a concepção de estrutura que tem prevalecido de forma duradoura. Os teóricos da organização há muito tempo têm se preocupado com o problema da estrutura e com a forma profunda como as estruturas influenciam o comportamento das (e nas) organizações. As novas investigações sobre a improvisação organizacional vêm ilustrando, contudo, o fato de a escolha de uma posição no contínuo orgânico-mecanicista não ser uma inevitabilidade.

Trabalhou-se também com a proposição de que o improviso pode ser individual ou coletivo. Nas artes, o improviso e a própria aprendizagem ocorrem a partir do coletivo, e esta metáfora poderia ser transposta para o ambiente organizacional. Em ambos os casos, há a possibilidade de a improvisação ser fundamentada em repetição ou variação de temas. Afinal, conforme se afirmou, o improviso no gênero *commedia dell'arte* era baseado em repetições constantes, e tanto o teatro como a música utilizam improvisos gerados a partir de constantes ensaios e repetições, retomando temas.

Weick (1999) destaca a ideia de uma estética da imperfeição em orquestras e organizações, pois está associada à noção das organizações como espaços de aprendizagem e de exploração de novas vias de atuação. Essa busca ativa da exploração de caminhos desconhecidos implica, inevitavelmente, a consideração do erro como aspecto normal da prática organizacional e estaria ligada diretamente à ideia de improvisação. A exploração de novos caminhos e novas interpretações através da improvisação é considerada, pois, elemento fundamental. O erro consiste em elemento a ser considerado no processo de improvisação e

Quadro 2 - Semelhanças e diferenças entre a improvisação nas artes e nas organizações.

Chart 2 - Similarities and differences between improvisation in the arts and organization.

Elementos	Improvisação nas artes (jazz, choro, teatro)	Improvisação nas organizações	Semelhanças entre a improvisação nas artes e nas organizações	Diferenças entre a improvisação nas artes e nas organizações
Aprendizagem prévia ao improviso	<p>Na música há a necessidade de conhecimento prévio sobre acordes, ritmo, harmonia, características culturais da música executada, etc.</p> <p>No teatro, há a necessidade de aprendizagem prévia sobre <i>performance</i>, <i>script</i>, linguagem corporal, voz, ritmo, etc.</p>	Além de uma aprendizagem prévia formal, por meio de cursos relacionados com a área de trabalho, há necessidade de aprendizagem prévia informal, por meio da experiência de trabalho.	Ambas necessitam de uma aprendizagem prévia sobre o tema e não são simplesmente inventadas na hora, a partir do zero.	Enquanto uma prioriza a aprendizagem que possa contribuir para o desenvolvimento das organizações, a outra prioriza a aprendizagem voltada à arte e contemplação.
Bricolagem e elementos utilizados no improviso	<p>No teatro e dança: <i>performance</i>, <i>script</i>, linguagem corporal, expressões faciais, tons de voz, ritmos.</p> <p>Na música: partitura, acordes, ritmo, elementos culturais do ritmo que está sendo executado.</p>	Nas organizações, as ferramentas utilizadas para o improviso variam conforme o trabalho e o improviso que estão sendo realizados. Estes elementos podem ser cognitivos ou físicos, como equipamentos, ferramentas, máquinas, pessoas, etc.	Ambas trabalham com a bricolagem, utilizando determinados artefatos ou elementos subjetivos.	---
Aprendizagem posterior ao improviso	As improvisações realizadas podem permitir a criação de nova composição, novo tema, novo padrão ou ritmo.	Predominantemente aprende-se a partir do erro, observando qual foi o elemento que causou o improviso, por qual motivo ocorreu. Mas também pode permitir a criação de novo caminho, padrão, produto ou forma de ação.	Ambas permitem uma aprendizagem com o improviso, seja a partir do erro ou de nova criação, novo caminho, podendo resultar em novo padrão.	A improvisação nas organizações mantém o foco da aprendizagem posterior ao improviso na verificação de quais foram os problemas que exigiram a improvisação, para que esta não ocorra novamente.
Mudança	Maiores mudanças, por possibilitar a criação de novos ritmos, composições e visões artísticas.	Pequenas mudanças, normalmente incrementais e de manutenção.	Ambas buscam a mudança, a partir da inovação e da criação de novos padrões, mudanças de comportamento e de cognição.	Enquanto a improvisação nas artes permite mais mudanças, nas organizações existe uma tendência a busca de padrões e estabilidade.
Tolerância ao erro	Maior tolerância ao erro, sendo considerada parte da busca por novas criações e novos improvisos.	Pouca tolerância ao erro, pois causa prejuízo financeiro e perda de clientes, entre outros.	Ambas permitem assumir riscos.	As organizações costumam tolerar menos o erro, em função de prejuízos financeiros.

Objetivo final do improviso	Foco na <i>performance</i> artística, contemplação e autorrealização.	Foco na resolução de problemas, manutenção do cliente e lucratividade.	As duas formas de improvisação procuram novos padrões, novos caminhos, inovações, criações.	Enquanto uma mantém o foco na contemplação artística, <i>performance</i> e autorrealização, a outra tem como foco essencial a manutenção da lucratividade.
Tempo	O tempo de improviso é ilimitado: quanto maior for o improviso, maior a possibilidade de autorrealização e de um bom retorno do público.	Como geralmente o improviso ocorre em função de um problema enfrentado, o tempo é considerado elemento que influencia sua realização. Assim, procura-se realizá-lo no menor tempo possível, de forma a resolver o problema e continuar com as atividades.	Ambas são baseadas no tempo presente e exigem dos improvisadores o foco em estarem comprometidos com o tempo presente.	Na improvisação das artes, quanto maior for o tempo de improviso, possivelmente maior será a autorrealização e a satisfação do público. Na improvisação nas organizações, quanto maior o tempo de improviso, maior será o prejuízo em tempo, em dinheiro e em mão de obra empregada.
Pausas	Na improvisação artística, as pausas dão sentido ao improviso, fazem parte da melodia e da harmonia, fornecem também ritmo e <i>swing</i> .	A improvisação nas organizações permite pouco espaço para pausas, pois o improviso é predominantemente decorrente de problemas que precisam de resolução rápida.	Nas duas formas de improvisação há possibilidade de pausas. Em ambas, as pausas podem auxiliar pequenas reflexões sobre as próximas ações.	A pausa na improvisação artística pode ser maior, e não há preocupação ou controle sobre este elemento. Nas organizações, a pausa pode significar perda de tempo de trabalho, de produtividade e prejuízo financeiro.

aprendizagem. Há também, nestes momentos, a possibilidade e necessidade de diálogos contínuos. Por último, a proposição de que a *performance* seja essencial no ato de improvisação procura explicar que, na improvisação, o indivíduo precisa saber e poder utilizar os recursos e agir. E esta *performance* exige preparação, experiência e aprendizagem prévia.

Assim, a partir das nove proposições aqui discutidas e sustentadas em revisão da literatura acerca da Aprendizagem Organizacional e da improvisação, entende-se que: se, por um lado, a improvisação pode permear um processo de aprendizagem, o processo de aprendizagem pode exigir do indivíduo a improvisação. Não se trata de buscar estabelecer uma relação de causa-efeito entre os fenômenos, mas de buscar compreendê-los em sua complexidade e dinamicidade.

As necessidades de adaptação organizacional tornam claras as dificuldades com que se defrontam os gestores de organizações e a necessidade de Aprendizagem Organizacional. Os gestores são pressionados a alcançar resultados e responder às mudanças do ambiente. Assim, lhes são exigidas capacidades de inovação e de adaptação suficientes para acompanhar os

níveis de mudança no ambiente. Os modelos de gestão firmados nas proposições de previsibilidade, capacidade de antecipação e estabilidade deram lugar à busca de modelos capazes de oferecer um entendimento mais dinâmico da relação entre as organizações e seus ambientes, e que estariam também associados diretamente com a ideia de improvisação (Cunha, 2002). Desta maneira, a exploração de novos caminhos e novas interpretações a partir da noção da improvisação pode ser considerada elemento fundamental.

Neste ensaio não se pretendeu propor soluções, ferramentas ou aplicações de natureza prescritiva para as organizações lidarem com a improvisação e incrementarem sua *performance*. Procurou-se, a partir da metáfora da improvisação na música e no teatro, enriquecer a discussão sobre a temática em foco e lançar alguns pressupostos que possam servir de eixos norteadores para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. 1999. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo, Boitempo, 264 p.

- BARRET, F.J.C. 1998. Creativity and improvisation in organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9(5):605-622. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.5.605>
- ROWN, R.H. 1977. *A poetic for sociology*. Cambridge, Cambridge University Press, 302 p.
- BROWN, J.; DUGUID, P., 1995. Organizational learning and communities-of-practice. In: M. COHEN; L. SPROULL, *Organizational Learning*. London, Sage Publications, p. 58-82.
- BROWN, S.L.; EISENHARDT, K. M. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1):1-34. <http://dx.doi.org/10.2307/2393807>
- CHACRA, S. 2005. *Natureza e sentido da improvisação teatral*. São Paulo, Perspectiva, 124 p.
- CROSSAN, M.M. 1998. Improvisation in action. *Organization Science*, 9(5):593-599.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. 1999. An organizational learning framework. *The Academy of Management Review*, 24(3):522-537.
- CROSSAN, M.; SORRENTI, M. 1997. Making sense of improvisation. In: J.P. WALSH; A.S. HUFF (eds.), *Advances in Strategic Management*. Greenwich, JAI Press, p. 155-180.
- CUNHA, M.P. 2002. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3):36-42.
- CUNHA, M.P. 2004. *Bricolage in organizations*. Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, 32 p.
- CUNHA, J.; CUNHA, M.P. 2008. Improvisation in organizations. In: D. BARRY; H. HANSEN, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Los Angeles, Sage.
- CUNHA, M.P.; CUNHA, J.V.; KAMOCHE, K. 1999. Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(1):299-341. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2370.00017>
- DAVIES, P. 2002. Esse fluxo misterioso. *Scientific American Brasil*, 1(5):54-57.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.L. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10):1105-1121. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- ELIAS, N. 1998. *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 168 p.
- FERREIRA, A.B. de H. 1988. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2ª ed., Rio de Janeiro, Nova Fronteira.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C.S. 2007. O papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações: a metáfora da improvisação no ritmo brasileiro choro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro, p. 1-16.
- GHERARDI, S. 1999. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? *Organization Studies*, 20(1):101-124. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840699201005>
- GHERARDI, S. 2000. Practice where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group. *Human Relations*, 53(8):1057-1080. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700538002>
- GHERARDI, S. 2005. From organizational learning to knowing in practice. In: S. GHERARDI (ed.), *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. London, Blackwell, p. 2-44.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. 2001. The sociological foundations of organizational learning. In: M. DIERKES; A.B. ANTAL; J. CHILD; I. NONAKA (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*. London, Oxford University Press, p. 35-60.
- GORITZKI, E. 2004. Manezinho da flauta no choro – Uma contribuição para o estudo da flauta brasileira. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DA ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL PARA O ESTUDO DA MÚSICA POPULAR, 5, Rio de Janeiro, 2004. *Anais...* Rio de Janeiro, p. 1-15.
- HARMAN, W.; HORMANN, J. 1997. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo, Cultrix, 233 p.
- HARVEY, D. 2001. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo, Loyola, 349 p.
- HASSARD, J. 1996. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: J. CHANLAT, *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, p. 175-193.
- HATCH, M.J. 1999. Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, 20(1):75-100. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840699201004>
- HATCH, M.J.; WEICK, K. 1998. Critics corner: Critical resistance to the jazz metaphor. *Organization Science*, 9(5):600-604. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.5.600>
- KAMOCHE, K.; CUNHA, M.P. 2001. Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 20(5):733-763. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840601225001>
- LAVE, J.; WENGER, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge/New York, Cambridge University Press, 138 p.
- LEVI-STRAUSS, C. 1966. *The savage mind*. Chicago, University of Chicago, 310 p.
- LEVITT, B.; MARCH, J. 1995. Organizational learning. In: M. COHEN; L. SPROULL (eds.) *Organizational learning*. London, Sage Publications, p. 516-540.
- LEWIN, A.Y. 1998. Jazz improvisation as a metaphor for organization theory. *Organization Science*, 9(5):539-540. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.5.539>
- MARTINS, S.P. 2009. *Flexibilização das condições de trabalho*. São Paulo, Atlas, 164 p.
- MOORMAN, C.; MINER, A. 1998. Organizational improvisation and organizational memory. *The Academy of Management Review*, 23(4):698-723. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- ORLIKOWSKI, W.; YATES, J. 2002. It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6):684-700.
- PAVIS, P. 1999. *Dicionário de teatro*. São Paulo, Perspectiva, 483 p.
- ROGLIO, K. 2006. *O executivo reflexivo: arquiteto e facilitador de novas configurações organizacionais*. Florianópolis, SC. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 273 p.
- SAWYER, R.K. 2000. Improvisation and the creative process: Dewey, Collingwood, and the aesthetics of spontaneity. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58(2):149-161. <http://dx.doi.org/10.2307/432094>
- SCHECHNER, R. 1985. *Between theater and anthropology*. Philadelphia, The University of Philadelphia Press, 360 p.
- SCHECHNER, R. 1988. *Performance theory*. London, Routledge, 432 p.

- SCHECHNER, R. 1995. *The future of ritual: Writings on culture and performance*. London, Routledge, 296 p.
- SEIFERT, C.M.; HUTCHINS, E.L. 1992. Error as opportunity: Learning in a cooperative task. *Human-Computer Interaction*, 7(4): 409-435. http://dx.doi.org/10.1207/s15327051hci0704_3
- SITKIN, S.B. 1992. Learning through failure: The strategy of small losses. In: B. STAW; L. CUMMINGS (eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, JAI Press, p. 231-266.
- SPOLIN, V. 2003. *Improvisação para o teatro*. São Paulo, Perspectiva, 384 p.
- STANISLAVSKI, C. 1982. *A preparação do ator*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 324 p.
- TURNER, V. 1982. *From ritual to theatre: The human seriousness of play*. New York, PAJ Publications, 128 p.
- VERA, D.; CROSSAN, M. 2004. Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, 25(5):727-749. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840604042412>
- VERA, D.; CROSSAN, M. 2005. Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3):203-224. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>
- VERJANS, S. 2005. Bricolage as way of life: Improvisation and irony in information systems. *European Journal of Information Systems*, 14(1):504-506. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000559>
- VIANNA, H. 2002. *O mistério do samba*. Rio de Janeiro, UFRJ/Jorge Zahar, 193 p.
- VIEIRA, M.M.F. 2003. Sobre a dimensão espaço-tempo na análise organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Atibaia. *Anais...* São Paulo.
- WEICK, K.E. 1992. Agenda setting in organizational behavior: A theory-focused approach. *Journal of Management Inquiry*, 1(1):171-182. <http://dx.doi.org/10.1177/105649269213001>
- WEICK, K.E. 1998. Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5):543-555. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.5.543>
- WEICK, K.E. 1999. The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. In: M.P. CUNHA; C.A. MARQUES (eds.), *Readings in Organization Science*. Lisbon, ISPA, p. 541-563.
- WEICK, K.; WESTLEY, F. 2004. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: S. CLEGG; C. HARDY; W. NORD (eds.), *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, p. 361-388.
- WENGER, E. 1998. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. New York, Cambridge University Press, 336 p.
- YANOW, D. 2000. Seeing organizational learning: A 'cultural' view. *Organization*, 7(2):247-268. <http://dx.doi.org/10.1177/135050840072003>

Submetido em: 15/10/2009

Aceito em: 17/11/2010

LEONARDO FLACH

Universidade Federal de Santa Catarina
CCN - Departamento de Ciências Contábeis
Rua D. Joaquim, 757 - Trindade
Florianópolis, SC, Brasil

CLAUDIA SIMONE ANTONELLO

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Rua Washington Luís, 855, sala 315
90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil