

Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: Reflexões a partir da Metáfora da Improvisação no Teatro e na Música.

Autoria: Leonardo Flach, Claudia Simone Antonello

Resumo: Nas organizações existem momentos em que são exigidas respostas imediatas que implicam em 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 identificar e propor, a partir da metáfora das artes, alguns pressupostos que auxiliem nos estudos e compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações. Assim, são apresentados e discutidos os seguintes pressupostos: 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.

1. 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 inovar e responder com ações rápidas e, que por sua vez, é oferecida pouca margem a um planejamento estratégico, surge então a necessidade de novos modelos teóricos e práticas que contemplem estas demandas 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, alguns pressupostos para a compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações.

Cabe ressaltar que neste ensaio teórico, a partir de uma perspectiva sócio-cultural, 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 sobre a perspectiva sócio-cultural (por ex. 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; DUGUID, 1995; LAVE; 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 idéias 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, DUGUID, 1995).

Conforme Gherardi (2005), a aprendizagem é obtida por meio da aquisição de dados, fatos, informações que estavam anteriormente guardadas na forma de memória, experiências vividas, procedimentos formais e procedimentos informais. Conhecimento não é uma *commodity*, um produto que possa ser facilmente comercializável. 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 grau de investimento pessoal, que somente pode ser atingida por meio de uma participação ativa. Sobre 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.

A criação do conhecimento do ponto de vista da aprendizagem sócio-cultural ocorre por processos de negociação de identidades e relações de poder, entendido pela transmissão de artefatos físicos, comportamentais e verbais (GHERARDI; 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 improvisado, existe uma relação mantida entre o resultado deste processo e o seu criador. Da mesma forma, no processo de aprendizagem existe uma relação mantida entre o resultado deste processo e as pessoas que dele fizeram parte. No processo de criação são estabelecidas relações de aprendizagem, formação do conhecimento, mudança nos processos cognitivos ou comportamentais e inovação. Além disso, pode-se dizer que ocorre a formação de artefatos, crenças, valores, entre outros símbolos gerados pelos criadores e compartilhados no grupo, ou mesmo criados pelo próprio grupo.

Como a improvisação pode ocorrer em várias instâncias, em vários níveis de complexidade, propõe-se aqui as seguintes categorias de improvisação: **(a)** Improvisação emergente – surge subitamente por exigência do contexto e exige uma ação rápida e espontânea; **(b)** Improvisação reinterpretativa – improvisação sobre alguma experiência que o indivíduo que a executa já tenha passado ou algo que já conheça previamente; consiste em uma variação sobre determinado tema já conhecido, uma reinterpretação, com possibilidade de novos argumentos e ações; e **(c)** Improvisação inovadora – trata-se da improvisação que crie algo totalmente novo.

A utilização de metáforas para estudar e explicar teorias e abstrações tem sido muito utilizada nos estudos organizacionais. A própria Aprendizagem Organizacional, para Gherardi (2000), consiste em uma metáfora que une os conceitos de aprendizagem e organização, e permite explorar a organização como uma entidade que aprende, que processa informações, que reflete com base em experiências, processos sociais e cognitivos. 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 ambigüidade dos processos interpretativos, a experiência, a história, conflitos e poder (LEVITT; MARCH; 1995).

Alguns teóricos têm criticado a utilização das metáforas, apontando-as como uma forma de simplificação de uma realidade mais complexa. Sobre este ponto de vista, entende-se, neste ensaio teórico, que toda a forma de estudo e sistematização de idéias 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 idéia 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 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).

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.

2. Improvisação nas organizações e os Processos de Aprendizagem

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 idéias 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 sócio-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; SORRENTI, 1997), permitindo que se proponha a inclusão da improvisação como um importante processo a ser considerado nos estudos da AO. Desta maneira, são apresentados a seguir alguns pressupostos que podem ser considerados essenciais para o estudo e para a compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações.

2. 1. 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, se substitui 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 exige a precisão, a disciplina e controle por critérios quantitativos (HASSARD, 1996).

O espaço e o tempo formam uma unidade à medida que associamos as coexistências com as sucessões, sejam elas “seqüências 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.

	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, altera 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.

Quadro 1 - **Diferentes perspectivas sobre o tempo nas organizações**

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).

A consciência do tempo na atual sociedade, bem como nas organizações, encontra-se em uma condição de tamanha síntese simbólica que a maioria dos indivíduos “não se pergunta como e por que a experiência do tempo pôde adquirir tamanho poder sobre os homens”. Esse poder do tempo sobre os indivíduos transparece quando concebem a noção e a instituição do tempo como “uma coisa dada, como um componente da armadura simbólica comumente usada em sua sociedade, como um meio de orientação e de comunicação, mas não fornecem nenhuma explicação para elas” (ELIAS, 1998, p.98). A realização de uma reflexão mais ampla sobre o tempo nas organizações possibilita “corrigir a imagem do tempo de um universo dividido em setores hermeticamente fechados, desde que reconheçamos a imbricação mútua e a interdependência entre a natureza, sociedade e indivíduo” (ELIAS, 1998, p. 17).

Além disso, 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 imprevistos mais espontâneos, sem a necessidade de constantes planejamentos (CROSSAN; SORRENTI, 1996, 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 imprevistos. Para isso, é também necessária 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, diferente 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).

2.2. A improvisação 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, poderia-se 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*¹ tem o significado de trabalho por um caminho 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 utilizadas 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 Karl 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 imprevistos, caracterizando-se assim 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 idéias 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 idéia 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; CUNHA; KAMOCHÉ, 1999). Desta forma, assim como a capacidade de improvisação, a bricolagem deve ser reavaliada como uma prática funcional adaptativa, e não como um desvio inconseqüente 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). 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 a sua eficiência e efetividade.

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, porque e como* os recursos têm sido usados (CUNHA, 2004). O termo “experiência” refere-se ao processo em que o gerente desenvolve as habilidades que o permitem que aja melhor de acordo com a experiência pessoal, mais do que pelo conhecimento explícito formalizado (VERA; 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; CUNHA; KAMOCHE, 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; MINER, 1998).

2.3. 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; 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; EISENHARDT, 1997).

Assim como se aprende e se deve observar a gramática e regras de análise sintática para exercer uma conversa e fazer 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 freqüentemente tidos como opostos. A necessidade de aprendizagem exploratória e utilitária (MARCH, 1991) 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; 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.

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 pré-determinadas, ao invés de convidá-los a serem criativos e se engajarem na exploração, na improvisação e na bricolagem (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

2.4. 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 três minutos e trinta e três segundos sem tocar. Desta música, pode-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.

Enfim, de acordo com Martins (2000) 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 idéias, 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 idéia 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*.

2.5. 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 inter-grupal. Neste sentido, cabe remeter a uma frase de Weick (1998): “Melhorar a improvisação significa melhorar a memória, seja ela organizacional, coletiva ou individual”. Melhorar a memória da organização significa ampliar a perspectiva com relação aos recursos existentes bem como o acesso a estes. Implica também em 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 a arte de ouvir aos outros e a si mesmos, com trabalho mútuo, intervenções em tempo real (WEICK; WESTLEY, 2004).

De acordo com o *framework* proposto por Crossan, Lane e White (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 abrange, 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; DUGUID, 1995);

d) Institucionalização – consiste no processo de legitimação de atividades, comportamentos e conhecimentos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), que passam a fazer parte das rotinas e da memória da organização (LEVITT; MARCH, 1995).

Então, como funcionariam estas fases no processo de improvisação? Tomando como exemplo a metáfora 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; ANTONELLO, 2007)

Da mesma forma, a improvisação coletiva 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; WESTLEY, 2004).

2.6. A improvisação 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 basta, 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 especializada em uma rotina bem sucedida.

A improvisação na organização implica em saber explorar os conhecimentos já aprendidos e estabelecidos na memória da organização (*exploitation*), e também explorar novas formas de conhecimento e aprendizagem (*exploration*) (MARCH, 1991). 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. No teatro, por exemplo, 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.

Assim, pode-se dizer que nas organizações estas repetições de temas e clichês estão diretamente ligadas às rotinas (MARCH, 1991), que por sua vez se encontram na memória organizacional (LEVITT; MARCH; 1995; MOORMAN; 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 converge no tempo, tendo esta relação próxima com a *procedural memory* (memória processual, baseada no conhecimento de habilidades) e *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 e memória organizacional por gerar novos experimentos e permitir o desenvolvimento de competências de alto nível na improvisação.

2.7. O erro é considerado parte da improvisação

A palavra improviso 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 improviso 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 platéia isto não tenha se tornado aparente. 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.

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 mal sucedidas. Assim, a estética da imperfeição envolve avaliar um repertório de ações que combine frases belas com frases feias (que seriam resultantes de processos de improvisos com erro e ações inovadoras mal sucedidas). Apreciando a estética da imperfeição, as pessoas podem manter o equilíbrio entre ordem e desordem, aumentando a probabilidade de que ocorra a aprendizagem (WEICK; WESTLEY, 2004).

Desta maneira, o improvisador necessita estar apto a correr riscos, cometer erros diante de sua platéia. Precisa estar consciente de que os erros podem ser oportunidades para novas informações e para acesso a 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; WESTLEY, 2004).

Portanto, entendendo a aprendizagem como um processo que envolve descoberta, retenção de informações, *exploration* e *exploitation* (MARCH, 1991) 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; 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 mal sucedidas. Consistem em organizações que estimulam a experimentação, a iniciativa voluntária para assumir riscos, e que visualiza 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).

2.8. 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.

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.

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; NICOLINI, 1998).

2.9. A performance é essencial no ato de improvisação

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, bem sucedidos, fato este que não ocorre com todos.

Nas organizações, a improvisação está muito ligada a atitude tomada no momento da improvisação. Esta é adquirida com a experiência, com o sentido de auto-eficácia e autoconfiança. Pensar a performance implica também em 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; CROSSAN, 2005).

Considera-se, que a performance da improvisação pode ser perpassada por um processo de aprendizagem e, desta forma, ser desenvolvida ao transcorrer do tempo. Um músico iniciante no processo de improvisação, por exemplo, mesmo que esteja carregado de técnicas, freqüentemente possui dificuldades para improvisar ou mesmo realiza improvisações que deixam a desejar. Tendem a ser improvisações fracas, pois lhe falta principalmente experiência, criatividade espontânea para formação de frases e melodias, conhecimento da linguagem, timing, feeling, entre outros. Da mesma maneira, no teatro o ator iniciante sente dificuldades para improvisar e pode realizar movimentos duros, gestos sem demonstração de sentimento ou que não passam nenhuma mensagem para o público, ou mesmo citações de frases que não se encaixam no contexto. Na verdade, assim como na improvisação musical e teatral, a improvisação nas organizações ocorre por influência de diversos fatores, mas considera-se que nesta forma de aprendizagem seja essencial a experiência a partir da socialização e compartilhamento.

3. Considerações Finais

A improvisação é considerada por Akgün (2002) um dos importantes construtos para compreensão da Aprendizagem Organizacional. Crossan e Sorrenti (1997) comentam que a

AO tem sido estudada lançando-se foco sobre diferentes aspectos, como memória, *sensemaking*, inteligência, mas não a partir da improvisação. Para Crossan e Sorrenti (1997), 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.

Assim, a partir dos nove pressupostos aqui discutidos e sustentados em revisão da literatura sobre Aprendizagem Organizacional e improvisação, entende-se que, por um lado a improvisação pode permear um processo de aprendizagem, assim como o processo de aprendizagem pode exigir do indivíduo a improvisação, não se trata assim de se buscar estabelecer uma relação de causa-efeito entre os fenômeno, mas de buscar compreendê-los em sua complexidade e dinamicidade. Pode-se tomar o exemplo do *post-it* da empresa 3M. Inicialmente, o criador do produto tinha como tarefa e objetivo produzir uma cola potente. No entanto, a cola obtida era “fraca”, mesmo assim, o pesquisador em um processo de improvisação, uniu um bloco de papéis com esta cola e percebeu que poderia ser utilizada para pequenos bilhetes e lembretes. Ou seja, ocorreu simultaneamente a justaposição do processo de aprendizagem e de improvisação, além da criação um novo produto, o *post-it*.

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. 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, responder às mudanças do ambiente e lhes são exigidas capacidades de inovação e de adaptação suficientes para acompanhar os níveis de mudança no ambiente. Assim, os modelos de gestão firmados nos pressupostos de previsibilidade, da capacidade de antecipação e de estabilidade deram lugar à busca de modelos capazes de oferecer um entendimento mais dinâmico da relação entre as organizações e seus ambientes e estariam também associados diretamente a idéia 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 pretendia propor soluções, ferramentas ou aplicações de natureza prescritiva para as organizações lidarem com a improvisação e incrementarem sua performance, mas sim, 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 norteadores para investigações futuras.

4. Referências Bibliográficas

- AKGÜN, A. E.; LYNN, G S.; BYRNE, John C. Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. **Human Relations**, v. 56, n. 7, p. 839-868, 2003.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BARRET, F. J. C.: creativity and improvisation in organizations - implications for organizational learning. **Organization Science**, v. 9, p. 605-622, 1998.
- BROWN, John. S.; DUGUID, Paul. Organizational Learning and Communities of Practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: COHEN, Michael. **Organizational Learning**, Sage Publications, California, 1995.

- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1-34, 1997.
- CROSSAN, M. M. Improvisation in Action. **Organization Science**, v. 9, n. 5, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing, p. 593-599, set./out. 1998.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R.. An organizational learning framework. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CROSSAN, M.; SORRENTI, M. Making Sense of Improvisation. In: WALSH, J. P., HUFF, A. S. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 155-180, 1997.
- CUNHA, Miguel Pina. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, jul./set. 2002.
- CUNHA, M. P. Bricolage in Organizations. **Instituto Nova Fórum**. Universidade Nova de Lisboa, 2004.
- CUNHA, M. P., CUNHA, J. V., KAMOCHE, K. Organizational improvisation: What, when, how and why. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, p. 299-341, 1999.
- DAVIES, P. Esse fluxo misterioso. In: **Scientific American Brasil**. Ano 1, nº. 5. São Paulo: Ediouro - Segmento Duetto Editorial, p. 54-57, 2002.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. L. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- ELIAS, N.. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S.. O Papel da Improvisação nos Processos de Aprendizagem nas Organizações: a Metáfora da Improvisação no Ritmo Brasileiro Choro. In: 31 Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- GHERARDI, S. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 101-124, 1999.
- _____. Practice Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1057, 2000.
- _____. **Organizational knowledge: The texture of workplace learning**. From Organizational Learning to Knowing in Practice, Cap. 1, p. 2-44. London: Blackwell, 2005.
- _____; NICOLINI, D.. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M.; ANTAL A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, London: Oxford University Press, p. 35-60, 2001.
- _____; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998
- HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo, Cultrix, 1997.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 10ª. Ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- HASSARD, J. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHANLAT, J. **O Indivíduo na Organização-dimensões esquecidas**; 3.ed., p.175-193, São Paulo:Atlas, 1996.
- HATCH, M. J.. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. **Organization Studies**, v. 20, p. 75-100, 1999.
- HATCH, M. J.; WEICK, K. Critics Corner: Critical Resistance to the Jazz Metaphor. **Organization Science**, v.9,n5,Special Issue:Jazz Improvisation and Organizing,p.600-604,1998.
- KAMOCHE, K., CUNHA, M. P. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. **Organization Studies**, v. 22, p. 733-763, 2001.
- LEVI-STRAUSS, C. **The savage mind**. University of Chicago, Chicago, IL., 1966.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational Learning. In: COHEN, Michael. **Organizational Learning**, Sage Publications, California, 1995.

- LEWIN, A. Y. Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory. **Organization Science**, v. 9, n. 5, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing, p. 539, set/out. 1998.
- MARCH, J. Exploration and Exploration in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, 1991.
- MARTINS, Sérgio P. **Flexibilização das Condições de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOORMAN, C.; MINER, A. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management-The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698, 1998.
- ORLIKOWSKI, W.; YATES, J.. It's about time: temporal structuring in organizations. In: **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 684-700, nov./dez. 2002.
- SCHECHNER, R. **Between Theater and Anthropology**. Philadelphia: The University of Philadelphia Press, 1985.
- _____. **Performance theory**. New York: Routledge, 1988.
- _____. **The future of ritual: writings on culture and performance**. London: Routledge, 1995.
- SEIFERT, C. M.; HUTCHINS, E. L. Error as opportunity: learning in a cooperative task, **Human-Computer Interaction**, v. 7, n. 4, p. 409-435, fev. 1992.
- SITKIN, S. B. Learning through failure: The strategy of small losses. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. (org). **Research in Organizational Behavior**, v.14, p. 231-266. Greenwich:JAI Press, 1992.
- TURNER, Victor. **From ritual to Theatre: the human seriousness of play**. New York: PAJ Publications, 1982.
- VERJANS, S. Bricolage as way of life: improvisation and irony in information systems. **European Journal of Information Systems**, v. 14, p. 504-506, 2005.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.
- _____. Improvisation and Innovative Performance in Teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 203-224, maio/jun., 2005.
- VIEIRA, M. M. F. Sobre a dimensão espaço-tempo na análise organizacional. In: 27 Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Atibaia:ANPAD, 2003.
- WEICK, K. E. Agenda setting in organizational behavior: A theory-focused approach. **Journal of Management Inquiry**, v.1, p. 171-182, 1992.
- _____. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.
- _____. The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. In: CUNHA, M. P.; MARQUES, C. A. **Readings in Organization Science**, p. 541-563. Lisbon: ISPA, 1999.
- WEICK, K.; WESTLEY, F.. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.(Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**, v. 3, p. 361-388. São Paulo: Atlas, 2004.
- WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.
- YANOW, D. Seeing Organizational Learning: a 'cultural' view. **Organization**,v. 7, n.2,p.247-268, 2000.

ⁱ 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 flutuando em uma enchente (VERJANS, 2005, p. 506).