



## **Repente como Metáfora de Improvisação Organizacional: Relações de Competição e Cooperação**

Charles Kirschbaum

Cristina Sakamoto

Flávio C. Vasconcelos

**Insper Working Paper**

WPE: 207/2010



Copyright Insper. Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução parcial ou integral do conteúdo deste documento por qualquer meio de distribuição, digital ou impresso, sem a expressa autorização do Insper ou de seu autor.

A reprodução para fins didáticos é permitida observando-se a citação completa do documento

# Repente como Metáfora de Improvisação Organizacional: Relações de Competição e Cooperação

Charles Kirschbaum (Insper Instituto de Ensino e Pesquisa)

Cristina Sakamoto (EAESP-FGV)

Flávio C. Vasconcelos (FGBV-EBAPE)

## Summary

Research on Organizational Improvisation has gained wider space in the Organization Studies field, mainly from the Jazz band metaphor perspective. Along these lines, researchers like Hatch (1998) and Weick (1998) has privileged harmonic and cooperative relationships among musicians and proposed the translation of this metaphor to other types of organizations. However, we argue that the Jazz metaphor is limited due to two reasons. First, the web of relations in organizations includes both cooperative and competitive aspects. Hence, we need to explore metaphors that play a complementary role to the Jazz metaphor. As a consequence, we face the need of deepening the discussion on the improvisation phenomenon, by yielding due emphasis to the fact that organizational relationships are at the same time cooperative and competitive. This article's main goal is to identify the competitive and cooperative aspects in several music genres and how these aspects help us to analyze the organizational relationships. We focus to improvisation within Repente, for this genre explicitly combines competition and conflict among its participants.

## Resumo

Os estudos da improvisação organizacional têm ganhado um espaço crescente nos Estudos Organizacionais, principalmente a partir da metáfora da banda de Jazz. Nessa linha, pesquisadores como Hatch (1998) e Weick (1998) têm privilegiado os aspectos harmônicos e cooperativos das relações entre os músicos, e proposto a transposição dessa metáfora para outros tipos de organizações. Entretanto, acreditamos que a metáfora do Jazz é limitada por duas razões. Em primeiro lugar, a teia de relações nas organizações inclui tanto aspectos cooperativos quanto competitivos. Assim, se faz necessária a investigação de metáforas que sejam complementares à metáfora do Jazz. Dessa forma, nos defrontamos com a necessidade de aprofundar a discussão sobre o fenômeno da improvisação dando a devida consideração ao fato de que as relações organizacionais são ao mesmo tempo cooperativas e competitivas. O principal objetivo deste trabalho é identificar, no fenômeno de improvisação, os elementos de competição e cooperação em diversos estilos musicais e como elas nos ajudam a analisar as relações organizacionais. Damos um enfoque maior à improvisação no Repente, por ser esse um estilo musical que explicita a competição e o conflito entre os seus participantes.

## Palavras-Chave

Improvisação Organizacional, Aprendizado Organizacional, Repente, Sensemaking, Metáfora

## 1. Introdução - do Colapso do Sensemaking ao Jazz como Metáfora Organizacional

Weick (1969) mostra que a maioria das atividades desempenhadas pelas organizações utilizam rotinas pré-programadas. Na medida em que essas rotinas se cristalizam, são difundidas e compartilhadas por um grande número de indivíduos na organização. Quando um evento inesperado ocorre, ele contrapõe-se às rotinas estabelecidas, as quais podem mostrar-se deficientes em lidar com a nova situação. Se as tentativas de incorporação do evento às rotinas estabelecidas falham, temos o fenômeno de “colapso do sensemaking”: os indivíduos deixam de atribuir significado aos seus fluxos de experiência e procuram novas medidas para que se possa reordenar os processos da organização para que o tratamento daquele evento seja possível (WEICK, 1993).

A desorganização dos processos leva os indivíduos a improvisar, ou seja, procurar alternativas com o objetivo de superar aquela nova situação. Esses novos procedimentos se baseiam no conhecimento adquirido pelos indivíduos, mas são também produto do rearranjo criativo da improvisação (CUNHA, CUNHA, 1999). Assim, na primeira vez que esse evento acontece, as pessoas improvisam e aprendem a lidar com ele, fazendo assim com que esse aprendizado seja retido e que, na próxima vez em que um evento semelhante ocorrer os indivíduos aplicarão o novo conhecimento, repetindo a atividade gerada na improvisação. Essa repetição das atividades geradas no momento da improvisação leva à cristalização de novas rotinas, sendo assimiladas pelas pessoas. Essas rotinas são acompanhadas por um novo discurso e formalização, levando a reconstrução do *sensemaking*.

O paralelo com o Jazz tem sido explorado devido ao papel central que a improvisação desempenha nesse estilo. As canções escritas fazem parte do cânone do Jazz e assim, podem ser consideradas como “rotinas” (CUNHA, 2005). Entretanto, são modificadas pelos arranjos e solos dos músicos durante a apresentação na construção da improvisação. No limite, cada músico desenvolve um estilo diferente dentro do jazz ao buscar a sua “voz” individual. Hatch (1998) sugere que a idéia de improvisação intencional no Jazz poderia ser transposta às organizações. Ou seja, enquanto nas organizações a improvisação é tradicionalmente disparada em função do colapso do sensemaking, no jazz a improvisação é esperada e desejada. De forma correlata, os indivíduos nas organizações poderiam incluir o elemento de improvisação intencional.

Dentro de uma banda de jazz, os músicos cooperam ao buscar proporcionar prazer e diversão ao seu público, fazendo com que a música seja a melhor e mais bonita possível. Para isso, os músicos buscam apoiar-se, sem tomar o espaço do colega, por exemplo. O objetivo de uma banda de jazz bem integrada é tocar de forma interdependente para que se obtenha um resultado harmonioso. No entanto, há momentos em uma banda de jazz em que os músicos competem entre si. Nesse caso, os músicos buscarão sobressair-se, o que pode levar à extensão exagerada dos solos. De forma correlata, o desejo de chamar a atenção para si pode eventualmente ofuscar o colega. Essa competição pode levar a um resultado final que pode não soar tão harmonioso quando compararmos à situação imaginada de cooperação.

### *O Repente como Metáfora*

Se insistíssemos em um modelo dicotômico entre harmonia e competição, poderíamos chegar à conclusão que a competição e o conflito entre os músicos são prejudiciais ao resultado coletivo. O desafio de encontrar uma situação social que pudesse nos fornecer uma imagem (WEICK, 1989) de articulação entre competição e cooperação em um contexto de improvisação nos levou ao Repente como objeto de estudo. Estilos como a Música Indiana e o Repente incorporam o elemento competitivo na construção da improvisação. Assim, neste trabalho *exploramos os elementos de improvisação em estilos competitivos que poderiam ganhar significação na experiência organizacional*. Encontramos na música indiana e no

repente nordestino exemplos de estilos musicais que coordenam elementos cooperativos e competitivos. Enquanto a improvisação na música indiana vem ganhando lentamente espaço nos estudos organizacionais, acreditamos inexistir estudos que considerem o Repente como metáfora válida para as relações de competição e cooperação nas organizações. A justificativa de investigação do Repente não se dá apenas por ser um objeto inédito. Em comparação com o Jazz, o Repente traz um elemento competitivo importante. Em comparação com a música indiana, o Repente traz um grau mais elevado de estruturação de suas regras e organização da interação dos músicos. A partir da revisão da literatura nacional em etnometodologia (material análogo ao utilizado pelos proponentes do Jazz como metáfora), exploramos a possibilidade de inclusão do repente como metáfora de improvisação organizacional.

A seguir, revemos como rotina e improvisação se contrapõem no desenvolvimento da vida organizacional. O modelo proposto a partir do repente é contraposto à idéia de Jazz como uma metáfora organizacional. Questionamos nessa metáfora o seu elemento harmônico e verificamos em outros estilos que esse elemento é justaposto ou sobreposto pelo elemento competitivo e conflitivo. Sugerimos como a inclusão de outros estilos pode tornar a metáfora musical mais rica e abordar um número maior de contextos organizacionais.

## **2. Rotinização e Sensemaking**

### *Rotina*

Rotinas são eventos e tarefas que acontecem de forma sistemática no cotidiano das pessoas e das organizações. Essas rotinas são conhecidas pelos participantes da realização das tarefas, podendo ser ações que são facilmente previsíveis. As organizações desenvolvem rotinas na medida em que racionalizam seus procedimentos. A rotina define como as atividades devem ser desenvolvidas dentro da organização.

A promessa que há uma “melhor forma” de estruturar as atividades de uma firma remonta os estudos originais de Taylor. Ainda que as críticas de Simon (1976) tenham minado a pretensão de alcançar-se soluções ótimas para problemas organizacionais, sua teoria administrativa retém as rotinas como centrais na vida organizacional. As rotinas são o produto do esforço das organizações de buscar a racionalização como adequação da organização à racionalidade de mercado (WEBER, 1978). Ao mesmo tempo, elas permitem uma economia de processamento de informações, na medida em que oferecem soluções prontas para problemas típicos (FELDMAN, PENTLAND, 2003). Na medida em que as rotinas cumprem o papel de mediação entre a racionalização organizacional almejada e os problemas presentes no dia-a-dia, elas estão imbuidas com a legitimidade do que é apropriado para cada situação. Assim, as rotinas são centrais para as organizações para que ela alcance ao mesmo tempo a eficiência técnica e a legitimidade de seus procedimentos.

Entretanto, as rotinas são modificadas, na medida em que elas não se adequam ao fluxo de experiências que os gestores enfrentam no dia-a-dia. Inicialmente, tem-se uma rotina na organização que todos conhecem e seguem. Fatos inesperados ocorrem, que não são tratados de forma adequada pelas rotinas estabelecidas. Esse incidente leva ao colapso do sensemaking, e abre uma brecha institucional para que os indivíduos fujam das rotinas estabelecidas e improvizem. Na medida em que os novos procedimentos trazem resultados positivos para a empresa, esse novo conhecimento é aplicado sempre que a mesma situação ocorra. Dessa forma, o novo conhecimento é incorporado no corpo dos procedimentos e torna-se rotinizado. Se, no entanto, o resultado da improvisação é negativo à organização, o procedimento é descartado.

Nas organizações, os indivíduos apresentam formas próprias de agir, devido a raízes sócio-culturais e educacionais diferentes. Isso ocorre não só individualmente, mas também, coletivamente. Por exemplo, trabalhadores de chão-de-fábrica em uma indústria, oriundos da

mesma localidade, e recipientes da mesma educação e cultura, podem ter uma mesma resposta a uma situação; mas serão respostas diferentes a dos membros da diretoria.

Como sugerido acima, a improvisação acontece quando os indivíduos que estão inseridos em um sistema estruturado com rotinas precisam encontrar soluções novas ou inovadoras para resolver situações não esperadas (WEICK, 1998). Essas situações incluem a mudança de estratégia da empresa, devido às turbulências no ambiente externo, o gerenciamento de crises internas ou mesmo a busca de um novo procedimento de trabalho a partir de algum incidente. Há diferentes tipos de improvisação que podem ser encontrados nas organizações (WEICK, 1998).

As pessoas improvisam por diversas razões (WEICK, 1998). Em primeiro lugar, as rotinas podem tornar-se ineficientes. A inovação tecnológica é um importante fator para a obsolescência de rotinas dentro de uma organização. Quando algum novo sistema é implantado em uma organização, por exemplo, é preciso ter uma adaptação dos agentes para que ela se torne eficiente de acordo com aquela forma de trabalho.

Um segundo fator encontra-se no ambiente externo da organização quando esse se torna desfavorável para o uso estrito da rotina. A organização se programou estrategicamente para agir de uma forma em seu ambiente externo, por exemplo. Se uma situação caótica acontece no ambiente externo, e todos os agentes são influenciados, ela precisará improvisar, a curto prazo, uma estratégia para conseguir manter-se naquele instante, para posteriormente, criar uma nova estratégia melhor estruturada a longo prazo. As organizações acreditam que o ambiente externo se manterá relativamente estável com relação ao momento presente, e se organizam para o futuro baseado nele. Se o ambiente mudar drasticamente, a organização necessitará de novos planos rápidos, portanto, precisará improvisar nos primeiros momentos.

Finalmente, a inovação pode surgir da dinâmica interna à organização. Mesmo sem mudanças muito significativas, como os exemplos dados da tecnologia, ou no ambiente externo, a organização pode tentar improvisar, para testar novas formas de realizar suas atividades.

### *Sensemaking*

Central para o entendimento do fenômeno da improvisação é o conceito de sensemaking para Weick: “Sensemaking involves turning circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard into action.” (WEICK, 1998, pág 2). Sensemaking é transformar em palavras a forma com que a organização percebe o seu ambiente. “We sense joint enthusiasm to restate sensemaking in ways that make it more future oriented, more action oriented, more macro, more closely tied to organizing.” (WEICK, 1998, pág. 2)

É a forma da organização dar sentido ao que as pessoas estão fazendo, e como elas estão realizando as suas tarefas. De acordo com Weick, o sensemaking se faz mais explícito quando um evento inesperado que ocorre na organização e que poucas pessoas, ou ninguém, sabe lidar com ela; então, a organização será obrigada a aprender com a nova situação. O sensemaking tem as seguintes características (WEICK, 1998):

- **Organiza o fluxo de experiência:** no momento em que o caos se estabelece, os processos estabelecidos tornam-se inadequados. O reestabelecimento do sensemaking provê uma nova normalidade: os indivíduos aprendem como proceder naquele tipo de evento.
- **Renova as categorias cognitivas:** para facilitar a organização, torna-se mais fácil nomear os eventos interdependentes, e categorizá-los para que a administração e coordenação sejam realizadas da forma mais adequada. Essas categorias são definidas por convenções sociais, para serem adaptados às circunstâncias locais, por ter uma estrutura radial, ou seja, tem uma categoria central que leva a muitas outras subcategorias. Isso faz com que a

padronização das categorias da organização seja mais facilmente identificada por qualquer pessoa.

- **Reelabora Retrospectivamente o Fluxo de Experiência:** quando existe um “déficit” de sentido, os indivíduos engajados na situação tendem a olhar para o passado e comparar com a situação anterior, para que possa tomar uma atitude mais certa, do que se não soubesse de nenhum fato anterior.
- **Reestabelece a Construção Intersubjetiva da Realidade:** o *sensemaking* é influenciado por fatores sociais, ou seja, é preciso ter comunicação entre as pessoas da organização para que elas saibam o que é certo ali, e não apenas o que é certo para elas. A troca de informações permite que as pessoas forneçam novo significado à situação, produzindo a percepção coletiva que se entende o que ocorre naquele contexto.
- **Altera a Conexão entre Cognição e Ação:** “If the first question of sensemaking is ‘What’s going on here?’, the second equally important question is, ‘What do I do next?’.” (WEICK, 1998, pág. 13). A segunda pergunta leva à ação. Primeiro as pessoas da organização se comunicam, trocam informações sobre o que está acontecendo no ambiente e o que pode vir a acontecer. A seguir, há um desenvolvimento contínuo dessa equipe, com as informações adquiridas e entendimento compartilhado. Se em algum momento há um distúrbio no ambiente, então, as pessoas terão que fazer dessas informações, movimentos de ação para que se restabeleça a normalidade. Depois que ela foi restabelecida, as pessoas voltam a trocar informações, a desenvolver novas ações, e a resolver problemas, como que em um ciclo (ARANHA, GARCIA, 2007). Mas nem sempre todas as informações trocadas são tomadas como verdade pelos membros da organização. As informações são trocadas entre os membros, elas mudam, desenvolvem-se, e tomam o formato da organização com o tempo, elas podem começar a ser consideradas erradas, se alguém utilizar essa informação como base para um caso e o resultado fugir do esperado. Ou seja, o que era certo em um momento, torna-se errado depois de algum tempo.

Assim, segundo Weick, Sutcliffe e Obstfeld (1998), o *sensemaking* começa com a percepção de déficit de sentido, cujos desdobramentos podem levar à alteração da estrutura da organização. A seguir, as pessoas observam o que acontece e realizam uma retrospectiva do passado para analisar a situação. Eles tentam “consertar” a situação sozinhos. Se essa ação não é efetiva, mobilizam outras pessoas da organização para auxílio, o que leva à articulação das ações. Posteriormente, essa ação coletiva leva à reflexão coletiva sobre a organização do fluxo de eventos. O que leva a uma reorganização de categorias e procedimentos. Do ponto de vista de definição de papéis, a improvisação desafia os indivíduos a interagir com membros organizacionais que não iriam ter contato caso as situações pudessem ser tratadas de forma corriqueira como previsto pelos processos e rotinas estabelecidos.

A constatação de que os indivíduos improvisam nas organizações levou à investigação da atividade de improvisação. O objeto mais próximo da tradição norte-americana é o estilo musical do Jazz, que tem inspirado estudantes de organizações a investigar esse estilo como uma metáfora (BARRET, 1998; CUNHA, 2002).

### **3. Improvisação no Jazz e a Harmonia como Elemento Normativo**

A etnomusicologia aborda questões musicais, sociológicas, antropológicas, lingüísticas e culturais, de maneira interdisciplinar, a fim de compreender como as diferentes sociedades, em seus contextos históricos, criavam seus tipos de música. A etnomusicologia não se limita aos aspectos musicais ou historiográficos do desenvolvimento de expressões musicais. Ela vai além ao investigar as relações sociais e valores imbricados na prática

musical (PIEADADE, 2006). *É justamente por realizar a ponte entre esses elementos que a etnomusicologia nos fornece elementos que nos permite tomar expressões musicais como metáforas organizacionais*: a tríade relações sociais, valores e práticas (incluindo a improvisação) estão presentes também na vida organizacional (MIRVIS, 2000).

Nessa seção, elencamos elementos oferecidos pela etnomusicologia para descrever a improvisação no Jazz. Logo a seguir, recuperamos da literatura em Estudos Organizacionais o paralelo entre a improvisação no Jazz e nas organizações, para finalmente problematizar o elemento harmônico subjacente a essa metáfora.

A improvisação no jazz é um acontecimento espontâneo, pois eles entram em um novo plano em que é preciso ter uma resposta rápida para qualquer evento que aconteça na música (WEICK, 1998). Na análise seguinte, há momentos do trabalho de uma banda de jazz que influenciam na apresentação, logo, na improvisação dos músicos.

### *Execução*

Quando a sessão de jazz começa, geralmente, os músicos tocam um parte da melodia principal no início, acrescentando o seu estilo próprio, sua batida e acrescentando arranjos. Em um momento da música, um músico começa a sua improvisação, enquanto os outros continuam fazendo a parte do acompanhamento, de uma forma mais baixa para que o solista possa se sobressair. Levando isso em consideração, o músico de jazz fica mais à vontade para criar o seu solo no tempo da música que lhe foi dado.

Rhythm section players draw upon their knowledge of the interrelated performance practices sampled above to improvise compatible accompaniments within arrangements, thereby satisfying the group's expectations for successful interaction. These practices have evolved over the history of jazz as a consequence of technological changes in instrument construction, the advent of amplification, the movement of jazz from the dance floor to the concert stage, reinterpretation of former conventions by great musicians and bands, and artistic innovation. For each generation of improvisers, in effect, the jazz tradition's cumulative performance practices have served as general compositional guidelines, delimiting otherwise infinite possibilities for invention within each instrument's part and contributing cohesion to collective musical invention. (BERLINER, 1994, pág. 347)

O líder da banda coordena os membros do grupo dando igual oportunidade para solar, indicando por gestos ou olhares, quem deve ser o próximo, ou quando alguém deve parar. Ele é importante durante a apresentação para fazer com que o conjunto tenha uma coordenação, e não deixe que os membros comecem a solar um por cima do outro, fazendo com que a música pareça estranha e confusa.

A presença do líder é importante para manter os membros sob controle. Uma analogia a setores de criação ou até mesmo de marketing de alguns tipos de empresas: é preciso ter alguém de uma equipe de trabalho que coordene as ações antes que propostas inviáveis, porém extremamente criativas, se tornem prioridades, fazendo com que a organização perca tempo e esforço.

Além disso, nesse tipo de organização, é importante ter uma pessoa que faça com que os membros dela não comecem a trabalhar de forma a tentar atingir o objetivo organizacional de forma desordenada.

### *Erro*

Quando uma banda de jazz está em uma apresentação, e algum músico faz um movimento inovador, um novato, por exemplo, pode não entender o que foi tocado, e se estiver de acompanhamento, ele tentará continuar realizando a sua parte. Porém, a probabilidade de um erro acontecer torna-se muito grande.



Berliner indica um exemplo sobre o caso.

During a Sweet Basil engagement in which Lonny Hillyer's solo faltered, he temporarily held and played the trumpet with his right hand, while he ran his left through his hair with a single motion, as if to scratch an itch, then lightly brushed his ear before replacing his left hand on the trumpet. Understanding the gesture, the pianist instantly switched from elusive comping patterns to explicit chord voicings, which he continued until Hillyer regained his confidence. (BERLINER, 1994, pág. 381)

A falha na comunicação visual entre os membros da banda é uma das principais fontes de erros que acontecem durante performances. É a não percepção de um gesto, um toque ou olhar, que faz com que, depois que o erro acontece, e a banda fique por alguns momentos desconcertada, e, portanto, todos os músicos precisarão improvisar por urgência, para que possam voltar ao curso normal da música.

O erro força os músicos a criarem um novo movimento para que ele seja redimido.

As for musical saves of soloists discussed earlier, jazz groups simply treat performance errors as compositional problems that require instant, collective solutions, in some cases the skillful mending of one another's performances. (BERLINER, 1994, pág. 382)

Depois do acontecimento de um erro, os músicos de jazz criam formas para consertá-lo, e, para isso, eles precisam negociar e comunicar-se.

### *Supresas*

Supresas acontecem durante as performances de jazz. A flexibilidade com que os fatos acontecem durante as apresentações levam a esse tipo de acontecimento.

Within the normal compass of their activities, improvisers must respond creatively to surprises that constantly arise during performances. Unexpected turns of events occur everywhere: in the ever-changing details of each part and in the periodic large-scale changes in repertory programs and formal structures that guide improvisation. The latter occur typically when the natural flow of ideas conceived in performance leads a particular improviser outside the group's agreed-upon formats and other players follow along. Ultimately, the flexibility with which musicians treat repertory and musical arrangements, whether subtly ornamenting or substantially altering their features, enhances the improvisatory spirit of performances. (BERLINER, 1994, pág. 374)

As supresas durante as performances fazem com que os músicos usem ainda mais de sua criatividade para que possam lidar com elas, sem ferir a música em si.

### *Coordenação da improvisação*

Como foi exposto acima, para que aconteça uma coordenação adequada da improvisação na música, é preciso que exista a figura de um líder, que possa comandar os membros da banda de jazz, através de sinais visuais, durante a apresentação.

O líder de uma banda de jazz consegue manter uma relação relativamente harmônica entre os membros da banda. Em uma apresentação, se os músicos começam a competir entre si, tomando tempo de improvisação um do outro, ou então tocando de forma agressiva a ponto de prejudicar a performance de um colega, o líder passa a guiar a banda através de sinais visuais, para que a música transcorra de forma agradável.

### *O Paralelo com as Organizações*

Para o Jazz, improvisação é compor sem o benefício da escrita. A melodia base existe para que a música possa começar; porém, no momento em que a improvisação começa, continua-se com a mesma batida e o acompanhamento, mas, o que é improvisado não é escrito, sendo criado espontaneamente pelo artista.

A espontaneidade está presente entre os músicos de jazz, pois eles precisam encontrar o seu momento e sentimento dentro da música para que possam improvisar. Eles não planejam a sua improvisação no início da música, que é mais considerada como um “aquecimento”, muito menos no meio da música. Quando é o momento de improvisar, eles simplesmente o fazem.

The intention is (...) to apply general principles of solo formulation to ideas as they come to the player's mind. This attitude both maximizes the challenges associated with composing music in performance and optimizes the possibilities for conceiving imaginative ideas. (BERLINER, 1994, pág. 268)

Improvisação na música se dá quando há composição junto com a execução. Ou seja, ela ocorre quando há criação imediata e momentânea diante de uma situação em que não é possível ter o tempo necessário para uma revisão, como por exemplo, quando se faz um planejamento burocrático dos processos da empresa. No jazz, a improvisação também é momentânea e instantânea, incluindo arranjos e novas melodias dentro de uma música, levando a um experimento e, talvez, criação de novos estilos. Oguri, Chauvel e Suarez (2009) mostram como a improvisação a partir de “estruturas mínimas” permite que a organização resista à rigidez tipicamente oriunda do planejamento burocrático.

No jazz, há diferentes níveis de improvisação que podem ser comparados a diferentes tipos de organizações. No trabalho de Moorman e Miner (1998), utiliza-se um departamento de pesquisa e desenvolvimento de uma organização como exemplo nos diferentes níveis de improvisação:

- **Primeiro nível:** acrescenta modificações simples, para embelezar e ornamentar uma peça pré-existente. Segundo Moorman e Miner (1998), é como se modificasse uma característica de um produto já existente.
- **Segundo nível:** a improvisação na música começa a expressar características do artista, fazendo com que sobre menos elementos da melodia original do que no primeiro nível. Segundo as autoras, é como se a organização criasse novos produtos, mas como variações de produtos pré-existentes.
- **Terceiro nível:** nesse nível, o improvisador cria uma nova estrutura, utilizando muito pouco da música original, isso se não a descartar. Ainda segundo as autoras, é como criar um produto inovador que não exista no mercado.

#### *Cooperação e Harmonia*

A cooperação acontece quando membros de um mesmo grupo trabalham com um objetivo em comum, fazendo com que o grupo todo seja bem sucedido. Isso acontece quando o alcance das metas organizacionais articula o sucesso individual e a coordenação coletiva.

No jazz, a cooperação acontece quando os músicos tocam ajudando-se, agindo de forma interdependente, e realizando o máximo de esforço para que a música tenha boa qualidade. Berliner (1994) aponta a cooperação em jazz:

[T]he jazz community espouses a (...) view on freedom of expression, stressing the mutual interdependence, of players and somehow limiting individual freedom. For Leroy Williams, “playing jazz is like a team effort, the kind you find in basketball or baseball. Everybody has to do their specific job. That’s the only way you’re going to score. One guy can’t take all the shots in basketball, for instance. He has

to lay back at times. You have to give the ball to whichever player has the best shot. It's one big group effort, and when everybody's in *harmony*, that's when the best things happen. You have to sacrifice your own ideas at times." (BERLINER, 1994, cap. 15, itálico adicionado pelos autores)

O jazz é um estilo musical considerado democrático, pois permite que cada um coloque o seu estilo pessoal na música. Porém, é importante que eles ajam cooperativamente para que se possa resguardar a coesão interna da música.

A cooperação se faz necessária para que o grupo todo tenha uma boa apresentação. Nas organizações, a cooperação também é necessária para que os membros da equipe trabalhem juntos, permitindo que cada um possa usar seu próprio talento em uma hora adequada para que o objetivo organizacional seja alcançado.

É importante frizar, no entanto, que essa cooperação ela é alcançada através da busca intencional da harmonia grupal, e esta sujeita à intervenção do líder se em qualquer momento o atrito entre os músicos colocar em risco o conjunto da performance.

### *O Fantasma do Conflito*

Por competição, entende-se o momento em que os membros de um determinado grupo disputam para receber maior destaque, status e acesso a recursos. O significado mais amplo de competição está relacionado aos jogos agonísticos, em que competição é a demonstração de força e habilidade dos atletas, e ganha a luta ou o jogo aquele que for mais talentoso (HUIZINGA, 1971). Embora competição e cooperação não sejam excludentes (AXELROD, 1984; DIXIT; NABELUFF, 1991), no Jazz a competição é comumente vista como inexistente ou deletéria para o resultado global.

No jazz, a competição acontece quando os músicos de uma banda tentam superar seus colegas na apresentação, mas sem importar-se como seus colegas irão reagir ou se eles saberão acompanhá-lo. Berliner (1994) nos oferece uma passagem em que ele conta como isso aconteceu certa vez com Lonnie Hillyer e sua banda em uma apresentação.

Once, at the close of a ballad in a set at New York's Sweet Basil, Lonnie Hillyer slowed his tempo suddenly and began improvising a cadenza in unmetred time. Looking up from the keyboard in surprise, the pianist instantly slowed his comping patterns and exchanged quick glances with the drummer, who switched from sticks to brushes to create free-rhythmic waves of sound with his cymbals. As the music's tempo and texture changed around him, the bass player appeared flustered initially and stopped performing. Soon, however, he began to strum the bass softly like a guitar and phrased in step with his counterparts as Hillyer concluded the ballad. (BERLINER, 1994, pág. 377)

Dessa forma, somos levados a creer que a improvisação no Jazz, para que tenha sucesso, deva comprometer-se com o ideal de harmonia do grupo, suprimindo a competição e conflito entre os membros da banda (como mostra Zack (2000), essa é uma fotografia simplificada do Jazz, onde as relações de poder e dominação também estão presentes). A seguir, exploraremos outros estilos musicais, onde o elemento competitivo e conflitivo é mais acentuado, o que nos permite o contraste direto com a metáfora do Jazz.

## **4. A Improvisação em Estilos Competitivos**

### *Improvisação na música indiana*

A música indiana também tem características de improvisação que são consideráveis no estudo organizacional. É uma expressão musical que reflete a cultura do povo indiano, a sua religião, riqueza e diversidade (KAMOCHE et al., 2003).

Os instrumentos indianos têm mais tipos de notas musicais do que os ocidentais. Enquanto que os instrumentos ocidentais têm sete notas musicais, nos instrumentos indianos, toca-se uma infinidade de notas que ficam entre duas notas no instrumento ocidental. Isso faz com que a música indiana tenha uma maior mobilidade quando se fala em improvisação.

A música indiana tem características próprias, porém, não muito diferentes do jazz:

Indian music is unwritten, and is created and produced orally (HOLROYDE, 1972; SHARRON, 1983). The basic components of Indian music are the raga and the tala. The raga is the framework within which the improvisation takes place (BAILEY, 1992). It consists of two parts: the introductory out-of-tempo slow *alapa* in which the melodic patterns are first established, and the *gat* which sees an intensified pace, decorative pieces and a concentration on the rhythmic properties (BAILEY, 1992). The ensuing rhythmic cycle permits variations which in turn constitute the basic rhythmic units – the *tala*. Indian music improvisers believe that the Indian scale system offers thousands of ragas, though only about 30-50 are in common use; as for talas, there are about 120, with about 15-20 in popular use (e.g. Shankar 1968; Sharron, 1983). Such routines are not unlike ‘licks’ applied by jazz improvisers over sets of chords. (KAMOCHE et al, 2003, pág. 2032-2033)

A música Indiana não é escrita. Ela é inteiramente produzida no momento da execução, diferentemente do jazz, que tem, pelo menos, uma base melódica pré-produzida. Utilizando os recursos da tala, os músicos indianos improvisam uma base, e depois, improvisam sobre a base produzida. Essa base é totalmente instrumental, pois é um tipo de música não cantado. Nesse tipo de música, a competição está mais presente do que a cooperação entre os músicos.

Indian music is defined by competitiveness rather than cooperation. While jazz soloist is accompanied by others who provide harmonic and rhythmic support, Indian solos are an exchange of phrases between players who “try to ‘outphrase’ each other without diverting from the tonal order” (SHARRON, 1983, apud KAMOCHE et al, 2003, p.227).

Isso acontece porque liderança não é algo tão presente na música indiana quanto no jazz. Como não há um líder de banda, não é possível ter o mesmo tipo de cooperação entre os músicos, já que um quer “outphrase each other without diverting from the tonal order” (SHARRON, 1983, p.227, apud KAMOCHE et al, 2003). Ou seja, durante uma execução musical, um músico pode tentar introduzir uma nota dentro de uma seqüência de seu colega solista para tentar destoar a música e parecer que o solista não tinha capacidade para fazer com que a música continuasse soando agradavelmente. O solista, em contrapartida, precisa fazer seu esforço máximo para não perder a música por conta daquela nota.

Dessa forma, percebe-se que conhecimento aprendido é importante para a música indiana. É preciso que um músico saiba a respeito das seqüências geradas por ragas e talas, ou seja, melodia e ritmo, para que possa se sobressair na música.

The individual characteristics of musicians performing either style of musical improvisation are in many ways similar. Instruments are basically complex, so skill in Indian music is as important as it is in jazz settings. Aspiring musicians spend years developing and polishing their competence either through practicing in jazz or working under a Guru in Indian music. (KAMOCHE et al., 2003, pág. 2033)

A criatividade também é importante para a música indiana, para poder criar e inovar em seqüências de talas e ragas.

Creativity is a vital ingredient in helping the musician create novelty with the musical procedures embodied in ragas and talas. Dealing with stress is also important, not only because of the simultaneity of planning and execution (as in jazz), but also because of the competitiveness embedded in Indian music improvisation. (KAMOCHE et al, 2003, pág. 2034)

O stress criado entre os músicos durante a execução está relacionado à cultura musical indiana, que é de atingir novos níveis de proficiência. Ou seja, eles sempre precisarão aprender formas de lidar com dificuldades durante a improvisação, e isso leva a um aprendizado maior.

In jazz, it is aimed at achieving cooperation while accommodating degrees of competition but in Indian music it is targeted at achieving proficient levels of competition. Such a culture tends towards the adversarial as opposed to the cooperative in the execution of performance. (KAMOCHE et al., 2003, pág. 2034)

Os músicos indianos costumam ser melhores em grupos menores do que em grandes grupos, geralmente, eles estão de duplas a quartetos. A música indiana é bem parecida com o jazz quando se fala em criação durante a apresentação, porém, as relações de cooperação e competição entre os músicos de jazz e da música indiana diferem bastante. Neste, sendo mais predominante a competição, e naquele, fazendo-se uso dos dois, de uma forma equilibrada.

#### *A Música Indiana como Metáfora Organizacional*

A música indiana é uma organização altamente competitiva, em que o esforço de trabalho em grupo está concentrado no sucesso individual de cada membro, e por isso, sendo muito importante o conhecimento aprendido e treinado dos membros antes da execução da música. E também mostra a importância da estrutura inicial criada em conjunto pelo grupo todo, e como essa estrutura pode ser modificada e improvisada por eles posteriormente. A estrutura inicial é parte criada pelo grupo todo, sendo que eles tentam colocar nela o seu próprio conhecimento individual. Mesmo sendo a parte básica da música, há competição na sua composição.

Criada a estrutura básica, há a improvisação. Mas essa improvisação é marcada por uma forte competição, ainda mais do que no Jazz, pois é nessa hora que os músicos poderão introduzir notas que possam atrapalhar o solista (KAMOCHE et al, 2003). Um grupo de música indiana poderia ser comparado a um ambiente organizacional com falta de uma liderança. Isso poderia acarretar em falta de coordenação de trabalho, e em não manter a equipe trabalhando em conjunto, mas sim, de uma forma individual, para o seu próprio aprendizado e sucesso, como fazem os músicos indianos.

#### *Improvisação no repente*

O repente no Brasil tem suas origens na herança trovadora que veio no século 19, e está fortemente presente na cultura nordestina. Esse estilo brasileiro foi pouco explorado pelos acadêmicos brasileiros.

Essa modalidade funciona com uma dupla de repentistas que usam violas para fazer um acompanhamento simples, enquanto eles improvisam nos versos, nas sextilhas, sendo que o mais importante da música passa a ser as palavras. Geralmente usando de seis a dez versos, exploram temáticas sobre um lugar, uma pessoa ou um acontecimento.

A música dos repentistas é baseada na improvisação, pois eles criam as suas falas no momento da execução da música, e criam um acompanhamento musical em sua viola. A melodia da música repentista é bem simples, sendo quase monótona. O repentista Ivanildo Vilanova entrevistado pelo periódico Folha de São Paulo afirma:

Quando vêem um sujeito que só canta com a viola, que não tem voz privilegiada, pobre em melodia, estranham. Não percebem que a força do cantador é a palavra. As pessoas preferem o barulho. Existe um preconceito em relação ao cantador. (ALMEIDA, 1982)

Travassos (2000) aponta que os valores imbuídos no Repente transformaram-se. Originalmente o Repente era uma expressão artística que envolvia conflitos acirrados. A platéia esperava que apenas um cantor fosse o campeão, e esse receberia o total do dinheiro doado pelos ouvintes. Em consequência, os embates poderiam durar dias, até que se encontrasse um campeão. Não era raro que esses duelos terminassem em lutas físicas violentas. Nesse período do repente, o cantador era tido como um “marginal” (ou para usar a expressão de BECKER, 1972, um desviante social), por envolver-se com álcool, brigas e ser um andarilho sem raízes.

A emersão do período atual do Repente levou à modificação de alguns desses elementos. Em primeiro lugar, a busca de profissionalização do músico de Repente levou ao repúdio da luta física. Em segundo lugar, e mais importante, os músicos envolvidos em um embate já não se preocupa em encontrar um vencedor. Ao contrário, há um esforço de manutenção de uma equidade entre as partes, para que o “jogo” mantenha-se equilibrado:

A ‘desafio’ involves two individuals who confront one another as poets. As ordinary men and women, their social identity is constituted by a range of attributes, such as status, a network of relations, gender, age, religion and so on; but on entering the performance arena, they must strive to suspend their everyday social identities, neutralizing these attributes to engage with one another as poets, that is, as “equals”. (TRAVASSOS, 2000, pág. 63).

Essa cooperação dentro do contexto competitivo pode ser observado em vários elementos do ethos contemporâneo dos músicos de Repente. Em primeiro lugar, cada músico providencia o acompanhamento para seu parceiro. Os músicos tocam canções conhecidas e que podem ser acompanhadas por seus parceiros. Esse procedimento leva à proteção do oponente porque não há o risco de desconhecimento da melodia e ao mesmo tempo protege-se a voz e afinação do parceiro. Em segundo lugar, as provocações típicas do Repente são contidas para evitar-se a humilhação do opositor. O oposto acontece: se a humilhação ocorre, aquele que ofende tem a sua reputação posta em risco pela comunidade de repentistas. Finalmente, os repentistas repartem as doações recebidas da platéia, reforçando o caráter cooperativo da competição.

A dupla inicia a música em um mesmo nível, ou seja, tem o mesmo status diante da platéia. Na medida em que a música se desenvolve, um músico pode se sentir-se em desvantagem. O outro se sente vitorioso, por ter proferido algo em um verso que poderia ter feito com a imagem do outro diminuísse. A vontade de um repentista em tentar vencer o outro durante a música, faz com que exista um jogo de palavras, derrubando-o às vezes, mas também, por solidariedade e para não iniciarem a criação de uma hierarquia, ajudar o parceiro para que esse se recupere.

O elemento de improvisação entra no Repente novamente ligado à idéia de justiça e equidade no embate. A justiça e equidade só é possível quando a interação é autêntica (não é ‘ensaiada’) e quando as partes têm oportunidades reais de “recuperar a face”. Para que a interação não fique “presa” em rotinas engessadas, é preciso que ambos repentistas se engajem na improvisação. Como salienta Travassos:

The principle norm in repentista practice is the condemnation of the excessive use of previously prepared verses, the so-called “*decoro*” (memorized) or “*balaio*”. A balaio is a receptacle for transporting the harvest, but metaphorically, it means ready-made verses, ones that have been “put away”. To hinder the use of

memorized verses and guarantee the authenticity of the improvisations, singers can be called upon to make the first line of their verse rhyme with the last line of their partner's improvisation; this practice is called “pegar na deixa” (...). (TRAVASSOS, 2000, pág. 80, itálicos no original).

Em resumo, o Repente contemporâneo nos revela uma expressão artística que comporta a competição cooperativa. Os jogadores esforçam-se por manter o jogo justo, mantendo assim uma conduta ética entre os repentistas. Seguindo Huizinga (1971), poderíamos também adicionar que os jogos justos mantêm o interesse dos competidores e da platéia.

### *Improvisação como Metáfora Organizacional*

O repente é uma forma musical, onde vários tipos de conhecimento são necessários. A competição é presente e cada um usa seu conhecimento da melhor forma possível para se sobrepor durante a execução da música. A cooperação entre os músicos da dupla existe, mas não existe uma preocupação com a harmonia do todo. Em seu lugar, verificamos um forte consentimento com um conjunto de regras e valores que regem a competição entre os repentistas. A possibilidade de competição cooperativa que (1) bloqueie a destruição mútua, (2) mantenha a simetria (justiça) na competição e (3) fomente embates futuros é possível pelo desenvolvimento e consentimento a esse ethos contemporâneo do Repente.

Um possível paralelo nas organizações poderia ser encontrado onde há gerência por produtos, e não por departamentos. Por exemplo, em uma empresa em que há três tipos de produtos, e cada um é coordenado por um gerente distinto, responsável pela criação, desenvolvimento e venda daquele produto, cada indivíduo tentará mostrar melhor desempenho do que algum de seus colegas, da mesma forma que os repentistas durante uma apresentação. No entanto, se submeterão a regras de conduta que torne tolerável e benéfica a competição entre as linhas de produto.

O quadro mostra os três estilos musicais escolhidos, comparando a relação entre os músicos:

	<b>Jazz</b>	<b>Musica Indiana</b>	<b>Repente</b>
<b>Grau de Formalização versus Improvisação</b>	Médio: há o escrito, mas também existe a improvisação.	Inexistente: não há música escrita, só o aprendizado dos músicos.	Inexistente: não há música escrita, só o aprendizado dos músicos.
<b>Grau de coordenação versus autonomia dos músicos</b>	Alto: há um líder de banda.	Baixo: não existe um líder, mas os músicos se auto-gerem.	Médio: os músicos da dupla sabem quando devem improvisar ou não.
<b>Grau de cooperação versus competição</b>	Cooperação é predominante.	Competição por melodia, por sons, conhecimento e técnica.	Competição por idéias e palavras. Cooperação suporta a competição.
<b>Situação nas Organizações ou Estratégia onde mais se aproxima desse estilo</b>	Uma equipe de trabalho, onde exista um líder e as pessoas são livres para criar.	Entre empresas concorrentes em um mercado competitivo.	Pessoas competitivas em uma mesma equipe de trabalho

## Conclusão

O desafio desse artigo foi de explorar no repente uma metáfora que seja ao mesmo tempo capaz de mobilizar as dimensões cognitivas e emocionais do gestor (Hatch, 2002) e conduzir a desenhos organizacionais que incluam a dimensão da improvisação (Cavalcanti, 2004). Em contraste com a metáfora do jazz, o repente oferece de forma mais explícita a possibilidade de localizar a improvisação em contextos onde competição e cooperação coexistem.

Em toda organização, é necessário que a rotina e a improvisação coexistam para que o trabalho possa ser realizado. Uma organização que só tenha rotinas ou que só tenha improvisação não existe, porém, há organizações que são melhores se funcionarem, na maior parte das vezes com rotinas do que com improvisação, e vice-versa.

Nenhuma organização consegue trabalhar apenas com rotinas pré-determinadas, é preciso que as pessoas nela envolvidas, pensem, inovem e criem nela. Quando as pessoas improvisam na organização, elas passam a entender mais do que acontece naquele ambiente e podem acabar criando novas rotinas para ela. Por exemplo, quando uma situação de caos se estabelece dentro de uma empresa, é preciso que os recursos sejam alocados a fim de reestabelecer a ordem. Porém, esse procedimento, que em um primeiro momento era considerado como improvisação, torna-se comum, ou seja, rotina.

A análise da metáfora do Jazz abriu uma possibilidade de investigação da vida organizacional através de uma nova matriz. As relações sociais, convenções e ethos dos músicos de Jazz permitem que a improvisação ocorra e se articule com as rotinas estabelecidas. Dessa forma, a investigação das relações sociais e práticas no Jazz poderiam ser transpostas ao mundo organizacional.

Analisamos nesse texto outros dois estilos musicais, com forte elemento competitivo: a música indiana e a música de Repente. Damos mais foco ao Repente, principalmente pela sua forma explícita de articular a competição e cooperação com o reforço de um ethos difundido pela comunidade de repentistas. Essa intuição nos permite buscar em nossa própria cultura elementos que fomentem uma competição intra- e inter-organizacional mais simétricos.

Antes de concluir esse artigo, gostaríamos e sugerir cautela na aplicação de metáforas. Como indica Tsoukas (1991), o uso e abuso das metáforas pode levar a aplicações superficiais de modelos aos fenômenos sociais. Nesse ponto, propõe Tsoukas, recomenda-se que o analista busque a tradução das metáforas em modelos científicos formais.

No estudo clássico sobre cultura organizacional, Hofstede (1997) descreve a cultura americana como tolerante ao conflito e pouco hierarquizada. Em contraste, posiciona a cultura brasileira como avessa ao conflito e altamente hierarquizada. Sérgio Buarque de Holanda (1984) caracterizou o homem brasileiro como “cordial”, em contraste com o homem individualista e competitivo típico das culturas anglo-saxãs.

Nesse estudo, nos defrontamos com expressões sociais que parecem contradizer as características estabelecidas pela literatura de estudos culturalistas. No Jazz, verificamos uma preocupação com a harmonia, contenção da competição, e apelo à coordenação dos esforços no papel do líder. Esses elementos contrastam com a idéia de uma sociedade competitiva e livre de hierarquias. Por outro lado, encontramos no Repente elementos de competição e cooperação baseados em valores compartilhados, contrastando com a idéia predominante de um homem dócil (não competitivo) e inerentemente hierárquico.

Se aceitarmos que esses elementos culturais contraditórios circulam em ambas as culturas, poderíamos arriscar um novo olhar sobre as metáforas. As metáforas já não seriam



modelos a serem replicados nas organizações, mas representantes de “mitos fundadores” que servem como contra-ponto às estruturas operantes (TSOUKAS, 1991).

### **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, M. D. O Nordeste dos Violeiros e Repentistas. *Folha de S.Paulo*. São Paulo 30 de maio de 1982. Disponível em: <http://almanaque.folha.uol.com.br/musicapop1.htm>. Acesso em: 11 de maio de 2010

ARANHA, E.; GARCIA, N. Improvisação organizacional, jazz e as representações do tempo na organização. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.4, n.1, p.79. 2007.

AXELROD, R. M. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books, 1984. 241 p.

BAILEY, D. *Improvisation: Its Nature and Practice in Music*. New York: Da Capo Press. 1992. 160 p.

BARRET, F. J. Coda: Creativity and Improvisation in Jazz and Organization: implication of organizational learning. *Organizational Science*. Vol. 9, No. 5, p. 605-622, Set/Oct 1998.

BECKER, H. S. The Professional Jazz Musician and His Audience. In: DENISOFF, R. S.; PETERSON, R. A. (Org.). *The Sounds of Social Change: studies in popular culture*. Chicago: Rand McNally, 1972. p.248-260.

BERLINER, P.F. *Thinking in Jazz, The Infinite Art of Improvisation*. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 904 p.

CAVALCANTI, B. Da Modelagem à Improvisação: reinterpretando a modelagem organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.38, n.4, Jul./Ago, p.589-611. 2004.

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

CUNHA, M. P. A arte dos improvisadores: a busca da standardização na música e nas organizações. *Organizações e Sociedade*, v.12, n.32, Janeiro/Março, p.93-104. 2005.

CUNHA, M.P.; CUNHA, J.V.. Tese, síntese, antítese: contributos para uma teoria dialéctica das organizações. *Rev. adm. contemp.* vol.3, n.3, Set./Dez., pp. 7-36. 1999

DIXIT, A. K.; NABELUFF, B. J. *Thinking Strategically: the Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*. New York: W. W. Norton. 1991. 416 p.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, v.48, n.1, p.94-118. 2003.

HATCH, M. J. Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21<sup>st</sup> Century. *Organization Science* Vol. 9, No. 5, p. 556-557, set-out 1998.

HATCH, M. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. *RAE*, v.42, n.3, Jul./Set., p.19-35. 2002.

HOFSTEDE, G. H. *Cultures and organizations : software of the mind*. New York: McGraw-Hill. 1997. 279 p.

HOLANDA, S. B. D. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio. 1984. 158 p.

HOLROYDE, P. *The Music of India*. New York: Praeger. 1972. 290 p.

HUIZINGA, J. *Homo ludens: o jogo como elemento da cultura*. São Paulo: Editora da Universidade de S. Paulo, Editora Perspectiva. 1971. 243 p.

KAMOCHE, K., CUNHA, M. P. e CUNHA, J. V. Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. *Journal of Management Studies*, 2003, v. 40, n.8, p. 2023 – 2051, Nov-2003.

KIRSCHBAUM, C., M. P. CUNHA, *et al*. Indústrias Criativas e sua Relevância para a Ciência da Administração. In: T. WOOD Jr., P. BENDASSOLLI, *et al* (Ed.). *Indústrias Criativas no Brasil*. São Paulo: Atlas, p.211-217, 2009.

LÉVI-STRAUSS, C. *Antropologia estrutural*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 1975. 448 p.

MIRVIS, P. H. Practice Improvisation. *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, p. 227-234, March-April 2000.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. Organizational Improvisation and Organizational Memory. *The Academy of Management Review*. Vol. 23, No. 4., pp. 698-723, Oct. 1998.

OGURI, L.M.B.; CHAUVEL, M.A.; SUAREZ, M.C. The soap opera creation process. *Rev. adm. empres.*, vol.49, n.1, pp. 38-48. 2009

PIEIDADE, A.. *Etnomusicologia e estudos musicais: uma contribuição ao estudo acadêmico do jazz*. Periódico online de Artes. Disponível em: [http://www.ceart.udesc.br/Revista\\_Arte\\_Online/Volumes/Etnomusicologia.htm](http://www.ceart.udesc.br/Revista_Arte_Online/Volumes/Etnomusicologia.htm). Acessado em 10 de maio de 2010

SHARRON, A. Time and space bias in group solidarity: action and process in musical improvisation. *International Social Science Review*, v. 58, n.4, p. 222–230, 1983

SIMON, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press. 1976. 364 p.

TRAVASSOS, E. Ethics in the sung duels of north-eastern Brazil: collective memory and contemporary practice. *British Journal of Ethnomusicology Forum*, v.9, n.1, p.61-94. 2000.

TSOUKAS, H. The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, p.566-585. 1991.

WEBER, M. *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. Berkeley: University of California Press. 1978. 1469 p.

WEICK, K. *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company. 1969. 121 p.

WEICK, K. Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 516-531, 1989.

WEICK, K. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, v.38, n.4, p.628-652, Dez. 1993.

WEICK, K. Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis *Organization Science*, v.9, n. 5, p.543-555, set-out. 1998.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 9, No. 5, p. 543-555, Set-Out. 1998

ZACK, M. Jazz Improvisation and organizing: Once more from the top. *Organization Science*. Vol. 11, No. 2., p. 227-234, Mar. 2000