

Leonardo Augusto N. dos Santos

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia da Bahia

(IFBA, Brasil)

ufotap@gmail.com

Eduardo Davel

Universidade Federal da Bahia

(UFBA, Brasil)

davel.eduardo@gmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestao.conexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 30/07/2014

Aceito em: 13/05/2015

Publicado em: 26/06/2015

IMPROVISACÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL: UMA AUTOETNOGRAFIA DA ATIVIDADE GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO

IMPROVISATION AS CULTURAL COMPETENCE: A SELF ETHNOGRAPHY OF MANAGEMENT ACTIVITY IN THE PUBLIC SECTOR

RESUMO

Como a incerteza e a criatividade são inerentes à vida social, a capacidade de improvisar é fundamental para o êxito organizacional. Apesar de ter sido bem estudada no campo dos Estudos Organizacionais, a improvisação ainda é pouco conhecida do ponto de vista cultural. Por isso, esta pesquisa examina a dimensão cultural que fundamenta a consecução da improvisação como competência culturalmente relevante para a prática gerencial. Contrapondo a metáfora do *jazz* no contexto anglo-saxônico ao "jeitinho" no contexto brasileiro, busca-se estabelecer um diálogo entre os estudos da improvisação e os estudos da cultura organizacional brasileira. Com foco em cinco práticas de gestão em uma organização pública, a abordagem autoetnográfica sustentou o processo empírico de pesquisa, oferecendo um acesso privilegiado à complexidade e sutileza dos fenômenos subjetivos que envolvem a cultura e a improvisação.

Palavras-Chave: Improvisação; Competência Cultural; "Jeitinho"; Cultura Organizacional; Autoetnografia.

ABSTRACT

As uncertainty and creativity are inherent to social life, the ability to improvise is essential for organizational success. Despite of being well studied in the field of Organizational Studies, improvisation is still rather unknown from the cultural point of view. Therefore, this research examines the cultural dimension that underlies the attainment of improvisation as culturally relevant competence to the management practice. Opposing the metaphor of jazz in the Anglo-Saxon context to the "jeitinho" in the Brazilian context, it seeks to establish a dialogue between improvisation studies, and Brazilian organizational culture studies. Focusing on five management practices in a public organization, the self-ethnography approach sustained the empirical research process, offering a privileged access to the complexity and subtlety of subjective phenomena involving culture and improvisation.

Keywords: Improvisation; Cultural Competence; "Jeitinho"; Organizational Culture; Self-ethnography.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre improvisação não são mais novidade no campo dos Estudos Organizacionais (CROSSAN; SORRENTI, 1997; CUNHA; CUNHA, 2008; 2000; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2002; LEWIN, 1998; WEICK, 1998). Historicamente, os estudos se interessaram pela prática da improvisação no *jazz* e em suas repercussões metafóricas no campo das organizações (BARRETT, 1998, 2000, 2012; BASTIEN; HOSTAGER, 1988; HATCH, 1997; 1998; 2002; KAMOCHE; CUNHA, 2001; ZACK, 2000; JULIEN, 2001). Com o tempo, várias outras práticas foram sendo estudadas para captar a riqueza da improvisação para os Estudos Organizacionais, tais como o teatro (VERA; CROSSAN, 2004) e o repente (KIRSCHBAUM; SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014). A improvisação tem interessado aos estudiosos de organizações pela sua relação com a aprendizagem (FLACH, 2012; FLACH; ANTONELLO, 2011), a mudança (ORLIKOWSKI; HOFMAN, 1997) e o tempo (CROSSAN et al., 2005), para lidar com contextos de criatividade (FISCHER; AMABILE, 2009; MONTUORI, 2003), de inovação (BASTIEN; HOSTAGER, 1988; VERA; CROSSAN, 2004), de gestão de projetos (LEYBOURNE, 2009; LEYBOURNE; SADLER-SMITH, 2006), e de incerteza e complexidade (CHELARIU; JOHNSTON; YOUNG, 2002).

Todos esses estudos demonstram que a improvisação acontece a partir de uma relação comunicacional sofisticada, que exige competências afinadas de escuta e de participação competente dentro da prática de um grupo. Sabe-se que toda comunicação e relação dependem do compartilhamento de significados e sentidos, ou seja, de uma base cultural minimamente compartilhada. Sob esse aspecto, a cultura pode ser vista como um aspecto fundamental para se pensar a prática de improvisação (INGOLD; HALLAM, 2007). No entanto, os estudos sobre a improvisação no campo dos Estudos Organizacionais ainda não investigaram, de forma sistemática e aprofundada, a dimensão cultural da improvisação. Por isso, o objetivo desta pesquisa é examinar o papel da cultura nas práticas de improvisação em organizações, considerando-se a improvisação como uma competência cultural.

Em matéria de metodologia, a pesquisa pautou-se por uma abordagem autoetnográfica, dentro do contexto da atividade gerencial em organizações públicas de ensino. Como a prática de improvisação e suas subjacentes dimensões culturais sugerem um fenômeno subjetivamente complexo e delicado, entendemos que a

autoetnografia torna-se uma estratégia metodológica adequada e fecunda. Além disso, um dos pesquisadores tem ampla e profunda experiência como gestor no setor de ensino público. Para reconstruir o estranhamento – tão caro nas abordagens etnográficas –, foi estruturada uma sequência de coletas de informações baseadas na entrevista semiestruturada junto a diversos atores sociais, com níveis variados de aproximação ou distanciamento, dentro de cinco práticas selecionadas como foco de análise. A descrição feita pelo pesquisador foi estranhada e repensada a cada entrevista, quando o entrevistado discordava ou sugeria outras interpretações para aquele fenômeno inicialmente descrito pelo participante-pesquisador.

O artigo está estruturado em três partes, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira parte, apresenta-se e discute-se a improvisação em relação a seus aspectos culturais, enfatizando os contextos culturais anglo-saxônico e brasileiro, e discutindo o contexto do *jazz* e do “jeitinho”. Ainda nessa parte, discute-se a ideia de competência cultural, voltando-se para uma visão mais subjetiva da competência. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia de pesquisa, permitindo uma melhor compreensão da abordagem autoetnográfica, da lógica de realização de entrevistas e das práticas escolhidas para se analisar a relação entre improvisação e cultura. Na terceira parte, descreve-se e analisa-se cada uma das práticas pesquisadas em relação à improvisação e à competência cultural que lhe foi necessária.

2. IMPROVISAÇÃO E CULTURA

Além de a improvisação não ser uma prática recente no campo das artes, também não é um objeto recente de pesquisa no campo dos Estudos Organizacionais. Inicialmente, a improvisação foi compreendida como uma disfunção organizacional, um resultado inesperado ou uma falha em algum projeto (LEWIN, 1998). Se, no início, a improvisação era vista como um fenômeno indesejável nas organizações (CUNHA; CUNHA, 2000), com o passar do tempo, ela se torna uma solução almejada para sobreviver em contextos complexos e turbulentos. Além disso, torna-se uma forma de melhorar o desempenho, por ter influência direta nas questões de aprendizagem (FLACH, 2010), criatividade (CUNHA, 2002; 2005), estrutura e modelagem (HATCH, 2002; CAVALCANTI, 2007).

De forma ampla, a improvisação refere-se à contração do planejamento e da execução, à compreensão da ação à medida que ela vai tendo lugar e à capacidade de

executar um movimento de antecipação ou reação sem o benefício de reflexão prévia (CUNHA, 2002). Com base no contexto da Língua inglesa, Weick (1998) destaca que a palavra improvisação tem as suas raízes no termo “proviso”, que significa a ação estipulada em contínuo, o provimento de algo premeditado. Com o prefixo “im”, obtém-se um termo que denota justamente o oposto, isto é, o agir que lida com o incerto, que ocorre sem ter sido previamente estimado.

No contexto cultural anglo-saxônico, a música, através do *jazz*, é uma atividade humana que tem sido utilizada como uma metáfora para o estudo da improvisação nas organizações. No *jazz*, o tema tem um papel fundamental na manutenção do foco dos músicos, pois lhes permite flexibilidade para improvisar sobre as estruturas harmônica, melódica e rítmica. É essa síntese entre liberdade e controle que torna as estruturas musicais do *jazz* tão apelativas para o mundo organizacional (CUNHA, 2002).

Uma questão-chave para se compreender a improvisação – fortemente simbolizada no *jazz* – é vislumbrar o equilíbrio entre as parcelas individual e coletiva que o processo engaja (LEWIN, 1998), pois, para que a improvisação seja considerada como tal, é preciso mais de uma pessoa, o que implica preocupações de coordenação e controle (CAVALCANTI, 2007). Assim, a improvisação tem sido definida como uma ação que é concebida como ela se desenrola, de forma deliberada (é o resultado de esforços intencionais), extratemporal (não pode ser planejada, apesar de poder ser intencionalmente acionada), dentro do processo de acontecimento da ação. Trata-se ainda de uma ação de várias pessoas, que se apoiam em recursos materiais, cognitivos, afetivos e sociais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

A palavra improvisação no contexto cultural brasileiro carrega outros sentidos. Pode, portanto, ser compreendida como um meio de sobrevivência ou como uma única forma de se realizar algo. De acordo com Castor (2000), a improvisação no Brasil seria reflexo da presença opressiva do colonizador, que não deixava espaços para o desenvolvimento da cidadania e da capacidade empreendedora da população, deixando a sociedade sempre à mercê das decisões do Estado. Para o autor, “o Brasil é um país de imprecisões, dos *quases*, *talvezes*, *quem sabes* e *se Deus quiseres*. Um país barroco [...], onde nada ou quase nada é definido, tudo *depende*.” (CASTOR, 2000, p.14-15, grifos do autor). Marcados por vários parâmetros históricos, culturais e sociais, os significados atribuídos às interações sociais são variados, e a ambiguidade se torna uma marca da sociedade brasileira (DUPUIS; DAVEL, 2002). Com efeito, a ambiguidade e a lógica

cultural mestiça (DAVEL; DANTAS; VERGARA, 2008) favorecem a busca de caminhos alternativos, compostos por altas doses de criatividade, inovação e “jeitinho”.

O “jeitinho” é uma marca analítica da cultura brasileira, contando com vários estudos (BARBOSA, 1992; AMADO; BRASIL, 1991; CASTOR, 2000; DUARTE, 2006; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999; VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982). Trata-se de uma noção ligada à ideia de flexibilidade: o “jeitinho” é uma maneira flexível que se utiliza para lidar com leis e regras passíveis de questionamento ou que são consideradas como não merecedoras de respeito (REGO; CUNHA; WOOD JÚNIOR, 2010).

Apesar de ter a burocracia como arena preferida, o “jeitinho” se manifesta em diferentes esferas da vida social, econômica e política. Isso decorre do formalismo e da rigidez da organização burocrática brasileira (BARBOSA, 1992). Com efeito, o “jeitinho” não gera formalidade, nem a fere com sua prática (DAMATTA, 1986). Por exemplo, em estudo realizado junto a gestores públicos, Junquilho (2004) detectou a presença de traços da cultura brasileira na ação desses gestores, e destacou o “dar a volta por cima”, o uso cotidiano do “jeitinho” como um recurso indispensável para a convivência com os excessos de normas e decretos formais.

O Quadro 1 permite comparar a improvisação dentro de contextos culturais distintos, como o anglo-saxônico e o brasileiro. Quando estudada na prática do *jazz*, a improvisação é definida como uma “imaginação disciplinada” (WEICK, 2002), com base em estruturas mínimas e em uma visão positiva do risco. No contexto brasileiro, a improvisação situa-se na prática do “jeitinho” e está ligada à falta de diálogo entre o planejamento e a execução, e ao excesso ou ausência de normas.

Quadro 1 – Improvisação nos contextos anglo-saxônico e brasileiro

ANGLO-SAXÔNICO A prática de improvisação no <i>jazz</i>	BRASILEIRO A prática de improvisação no “jeitinho”
<ul style="list-style-type: none"> • Quebra da separação entre o planejamento e a execução. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diálogo entre o planejamento e a execução.
<ul style="list-style-type: none"> • Improvisação consonante, sinérgico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Improvisação como meio de sobrevivência; dissonante, difuso.
<ul style="list-style-type: none"> • Imaginação disciplinada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginação indisciplinada.
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas fluidas, flexíveis, mínimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso ou ausência de normas; “dar a volta por cima”.

<ul style="list-style-type: none">• Afeição ao risco.	<ul style="list-style-type: none">• Aversão ao risco.
---------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.1. Propondo um conceito de Improvisação como Competência Cultural

Dentro de cada contexto cultural, a prática da improvisação é representada e significada de forma distinta. Para improvisar dentro de um ou outro contexto, é necessário encontrar um entendimento compartilhado dessa prática. Dito de outra forma, improvisar também requer a competência de interpretar e compartilhar conteúdos culturais.

Bruner (1993) entende que a improvisação é uma questão cultural, pois as pessoas, ao responderem a imprevistos, estão agindo culturalmente, atribuindo valores e significados ao que é foco de improvisação em um dado momento. Por outro lado, Ingold e Hallam (2007) entendem que a improvisação também pode ser um processo de construção cultural. Para esses autores, a improvisação como atividade cultural pode ser caracterizada de quatro formas:

- a) é geradora, visto que origina formas de cultura baseadas na vivência;
- b) é relacional, já que mantém sintonia para responder às ações dos outros;
- c) é temporal, o que significa que não pode ser interrompida em um ou certos instantes, sendo incorporada por aqueles que a praticam durante certo tempo;
- d) é o meio pelo qual se trabalha, tanto em ações cotidianas quanto nos estudos reflexivos sobre nossas vivências nos diversos campos.

Improvisar significa ser capaz de traduzir, mobilizar, questionar e comunicar valores, significados, representações, símbolos. Essa capacidade pode facilitar o processo de improvisação e, nesse sentido, pode ser entendida como uma competência cultural. Com isso, ultrapassamos a definição usual de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes associados ao desempenho de uma tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001). A competência pode ser pensada como uma atividade subjetiva e simbólica, refletindo o imaginário, os projetos e as emoções que as pessoas atribuem às suas organizações (GHERARDI, 1999). A competência simbólica refere-se à atuação dentro do terreno simbólico, que, por meio de políticas, conflitos, negociações, intercâmbios e socializações, estrutura informalmente a organização.

A competência cultural também pode ser considerada, a partir de Bourdieu (1993), como a habilidade de “decodificar o que está codificado”. Tal capacidade depende do capital cultural de quem participa do processo de improvisação, que é formado pelas disposições e hábitos derivados da socialização e da educação familiar ou formal.

Em síntese, a competência cultural dentro da prática de improvisação congrega modelos e ações inerentes ao cotidiano, contendo em seu cerne um imperativo de ação que acontece de maneira recursiva, e é influenciada pelo repertório cultural e simbólico que a engendra. É um processo permeado por conflitos e divergências, pois os valores e emoções compartilhados por esses indivíduos nem sempre se assentam de maneira afável.

A partir desse entendimento sobre a competência cultural, apresentamos nesta pesquisa uma série de categorias, que são justamente as competências culturais da improvisação. A nomenclatura das mesmas surge da análise das práticas estudadas.

Nesse sentido, a improvisação como competência cultural pode ser entendida a partir das três perspectivas culturais propostas por Martin e Frost (2001): integração (valores que perpassam todos os níveis da organização), diferenciação (ênfase na formação de culturas grupais com entendimentos próprios dentro da organização) e fragmentação (a subjetividade individual prevalece, o que dificulta a possibilidade de consenso).

Tal modelo de análise revela-se adequado para este tipo de pesquisa porque as competências culturais que serão apresentadas na análise imbricam-se e, por vezes, ensejam a consecução umas das outras. Isso não é estranho para aqueles que compreendem a(s) cultura(s) nas organizações como um processo de compartilhamento de significados, símbolos e valores, a partir do qual as pessoas, com suas peculiaridades, subjetividades e idiossincrasias, remodelam essas instâncias culturais no agir diário individual e coletivo.

3. METODOLOGIA

O suporte empírico de investigação adveio da experiência de um dos pesquisadores como gestor dentro de uma organização de ensino durante cinco anos. O setor é caracterizado por um intenso *turnover* de servidores, e a organização passa por várias mudanças de caráter estruturante e identitário, o que cria um terreno repleto de

práticas de improvisação. Com efeito, Alvesson (2003) advoga que momentos de mudança e transformações organizacionais, com rupturas na realidade social produzida, oferecem boas perspectivas para a consecução do trabalho autoetnográfico.

Decidimos, portanto, adotar a abordagem autoetnográfica, para apreendermos, de forma mais acurada, a complexidade e a riqueza das nuances das práticas vividas. Almeja-se uma escrita reflexiva e sutil, que esmiúce com riqueza de detalhes os aspectos intangíveis presentes no contexto do pesquisador-autor (DAVEL; VIANNA, 2012).

A autoetnografia é um estudo em que o pesquisador-autor descreve o contexto cultural do qual faz parte na condição de participante ativo, alguém que participa e depois decide observar o passado para extrair informações. O pesquisador trabalha ou trabalhou no ambiente e faz uso de suas experiências, conhecimento e acesso ao material empírico para os objetivos da pesquisa (ALVESSON, 2003). A autoetnografia deve reconstruir o processo de estranhamento que não ocorre naturalmente quando a presenciamos em contextos etnográficos clássicos. Dessa forma, elaboram-se descrições detalhadas sobre o fenômeno estudado, que são apresentadas e debatidas por meio de entrevistas semiestruturadas com pessoas mais ou menos envolvidas com o fenômeno.

O fenômeno estudado foi organizado em torno de cinco práticas gerenciais que são significativas em matéria de improvisação e de conteúdos culturais. As práticas escolhidas abrangem diversas dimensões da prática gerencial: organização do processo de trabalho; organização física do ambiente de trabalho; avaliação de desempenho; avaliação de estágio probatório; e criação de documento institucional (Diploma). O critério de escolha dessas práticas foi a presença significativa de práticas de improvisação nelas.

Depois de terem sido escolhidas, cada prática foi descrita de forma a detalhar o sequenciamento de atividades de improvisação e os conteúdos culturais que as sustentavam. Cada descrição foi objeto de diálogo junto a várias pessoas escolhidas por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa estratégia permitiu ampliar o olhar de “estranhamento”, tão caro aos melhores trabalhos de natureza etnográfica, possibilitando novos desdobramentos de reflexão e ampliando o lastro de alcance de novas compreensões sobre o objeto de estudo (DAVEL; VIANNA, 2012). O estranhamento foi pensado a partir de três níveis, do mais familiar ao mais distante, para a realização de entrevistas. Os entrevistados mais familiares, no primeiro nível,

são os servidores da mesma organização que faziam parte da equipe de trabalho. Os de nível intermediário são outros funcionários de outras áreas da organização. Os entrevistados de nível mais distante são funcionários de outras organizações.

Os entrevistados para cada prática estão caracterizados e listados no Quadro 2. Ao todo, foram realizadas 16 entrevistas, conduzidas da seguinte maneira: em um primeiro momento, foi explicado aos entrevistados o tema e os objetivos da pesquisa; em seguida, eles leram as práticas descritas; depois, houve um diálogo prévio entre o entrevistado e o entrevistador, para que este verificasse se houve uma assimilação, por parte do entrevistado, do que estava sendo apresentado na descrição das práticas. Após essa sequência, iniciou-se, de fato, a entrevista. Cada entrevista foi registrada em áudio e, depois, transcrita. A cada nível de entrevistas, as descrições foram enriquecidas e as perspectivas de análise e reflexão foram se ampliando, visto que o olhar dos entrevistados propiciou ao pesquisador novos estranhamentos e reflexões.

Quadro 2 – As etapas do processo metodológico

Prática	Envolvidos com a prática	Estranhamento (Entrevistado 1º Nível)	Estranhamento (Entrevistado 2º Nível)	Estranhamento (Entrevistado 3º Nível)
Organização do processo de trabalho	Coordenador – (Gestor-Pesquisador) e equipe de três funcionários	Servidor A	Servidor D	Gerente de RH com experiência em organizações pública e privada
Organização física do ambiente de trabalho		Servidor A	Servidor D	Arquiteta com experiência em organizações pública e privada
Avaliação de desempenho		Servidor B	Servidora E	Gerente de RH com experiência em organizações pública e privada
Avaliação de estágio probatório		Servidor C	Servidora E	Gerente de nível operacional – Organização pública federal
Criação de documento institucional (Diploma)		Servidor C	Servidor F	Uma gerente e uma servidora de nível operacional – Organização pública estadual.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para apresentarmos a consecução da improvisação como competência cultural nas práticas elencadas anteriormente, como já dito, utilizamos o modelo de análise de Martin e

Frost (2001), que propõe a compreensão da(s) cultura(s) nas organizações a partir de três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Apresentaremos e contextualizaremos cada uma das atividades escolhidas nas próximas seções.

3.1. Primeira Prática: Organização do processo de trabalho.

Essa organização se dá na congregação, em formulário único, das demandas inerentes ao setor. Havia um velho formulário originário da unidade “sede”, localizada em outro município, cuja origem está enraizada na própria história da organização, resultando numa dicotomia entre a “sede” e a “Unidade de Ensino Descentralizada” (UNED).

Em uma clara perspectiva de diferenciação (MARTIN; FROST, 2001) a essa “cultura de sede” que se identificava, trabalhou-se em um novo formulário, utilizando como modelo um formulário de uma universidade federal trazido por um dos membros da equipe que havia sido estudante dela. Adequou-se tal modelo à nossa realidade, utilizando a organização didática institucional e inserindo demandas imprevistas em tal norma acadêmica, mas muito comuns ao cotidiano laboral.

Após um esforço coletivo, com contribuições de todos os membros da equipe, um resultado final foi apresentado à direção do *campus*. Ele foi tão satisfatório que o formulário foi levado à antiga “sede” e passou a ser utilizado por lá.

Essa perspectiva de diferenciação, caracterizada pela vontade de se distinguir de uma “cultura de sede”, foi o que se delineou como competência e fomentou a improvisação, que, semelhante ao conceito utilizado no *jazz*, depreende-se da seguinte forma: o gestor forneceu o suporte mínimo à sua equipe para que esta criasse, e um dos membros acabou por desenvolver um “solo”, resultando na concepção final do formulário. É importante escutar o colega, membro da “banda”, quando este traz um exemplo e propõe uma nova “melodia” que deverá fluir, garantindo a sintonia para que o grupo o adapte ao contexto organizacional.

3.2. Segunda Prática: Organização física do ambiente de trabalho.

As mudanças em um espaço novo de trabalho, em uma nova organização, são tão comuns quanto a dinâmica no quadro de servidores (mudanças de setor, remoções etc.). Não houve planejamento e adequação do espaço às atividades. As salas onde cada setor funcionaria foram definidas randomicamente, causando mudanças de setor, vinculadas à alteração de gestores, como dos diretores de ensino, um dos cargos mais

importantes na hierarquia de um *campus* de instituto federal, que apresentou rotatividade média de seis meses entre os anos de 2007 e 2011. A cada mudança de pessoa no cargo, havia mudança de sala, alterando todo o arranjo espacial sem comunicação prévia, apenas ao (dis)sabor do novo gestor.

Além do tamanho reduzido e inadequado para as atividades da Coordenação de Registros Escolares, a sala estava sempre passando por alterações, como a colocação e retirada de divisórias, e a troca e chegada de mobiliário, cuja aquisição era feita em grandes compras para todo o *campus*, em alguns casos, até para o instituto todo, e quase nunca estava de acordo com as dimensões que a sala poderia suportar. Foi nesse cenário que a equipe de trabalho teve de delinear um desenho físico que coubesse as respectivas estações de trabalho, bem como os armários e arquivos de documentos e papéis inerentes às práticas do setor.

As dificuldades durante o processo causaram um sentimento de revolta nos servidores, que exigiam do gestor um posicionamento ante a essas dificuldades junto à direção do *campus*. Criou-se um ambiente de fragmentação (MARTIN; FROST, 2001), com divergências de opiniões. Entretanto, paradoxalmente, essa fragmentação acarretou em um sequenciamento harmônico de ações fundamental para a condução do processo de organização do espaço, cujo resultado final agradou a todos, apesar das limitações contingenciais.

Desse modo, o *layout* ia se (re)configurando, sempre com uma nova perspectiva, tal qual os *trading fours* – troca de funções entre os solistas e os acompanhantes, ensejando um revezamento de solos que se sucedem rapidamente, e criando, de maneira intensa, uma atmosfera de ideias (HATCH, 2002), num constante fazer, desfazer, refazer, com cada tentativa gerando um resultado mais surpreendente do que o outro.

3.3 Terceira Prática: Avaliação de Desempenho.

A avaliação de desempenho é uma prática formal institucionalizada pelo Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010). Seu problema é a falta de treinamento dos gestores para conduzir esse processo. Se a avaliação de desempenho é um processo gerencial complexo, a dimensão sociocultural que a circunda e influencia sua execução aumenta sua complexidade, pois problematiza a meritocracia em uma sociedade relacional e personalista (BARBOSA; DRUMMOND, 1994), erigida sob o viés das desigualdades e

dicotomias. Por isso, constitui-se num grandioso desafio. No modelo de avaliação de desempenho praticado hoje na organização estudada, enxergam-se duas improvisações.

A primeira surge ao se definir a forma como será feita a avaliação, e decorre da falta de padrões sobre o “como fazer”, ensejando divergências entre o gestor e os servidores. Prevaecem as competências de consenso para se encontrar a forma de avaliar que satisfaça a todos, e de conformidade, pois há um entendimento de que a avaliação é mera formalidade promotora de progressões na carreira, um valor integrador (MARTIN; FROST, 2001) da organização. Tem-se aí a ideia de que a avaliação de desempenho não avalia ninguém.

A segunda improvisação ocorre a partir de uma autoavaliação, uma avaliação do gestor mediato e da equipe. Decorrente da avaliação anterior, infere-se que avaliar alguém se torna uma atividade recursiva, na qual se consegue um ideal de responsabilidade que acaba sendo a competência cultural fomentadora da improvisação. Ela é diferenciada (MARTIN; FROST, 2001) porque contrasta com a perspectiva cultural integradora de que a avaliação de desempenho é mera formalidade.

A responsabilidade enseja uma seriedade, um zelo no ato de fazer a avaliação de desempenho, fazendo com que a mesma se torne um “jogo de espelhos”, pois o espelho é um lugar onde nos vemos e nos estranhamos. Em frente ao espelho, nos vemos mais amplos e, assim, os pequenos detalhes são percebidos; nuances típicas do fragmento que, saindo do recôndito e tornando-se perceptível, explicita o que é implícito (ROCHA, 2003). Assim, esse desvelar de detalhes faz com que percebamos como nossas práticas de trabalho são construídas no cotidiano, e a real participação de cada um. As atitudes, quando esmiuçadas, revelam os valores individuais, que são confrontados com o ambiente de trabalho, as normas, a equipe, gerando autoconhecimento a quem se dispõe a fazer a avaliação de desempenho com responsabilidade, como dito anteriormente.

Na terceira improvisação, esse “jogo de espelhos”, no qual opiniões e ideias refletem e refratam umas às outras, surge com mais veemência ainda quando a equipe precisa se avaliar. Há momentos de imperfeição, tal qual no *jazz*, mas essa “estética de imperfeição” (WEICK, 2002) favorece o surgimento de novas perspectivas para se fazer as coisas, levando a reflexões sobre nossos valores no ambiente laboral, como o compromisso, o questionamento de normas institucionais e a postura com relação à

estrutura da organização. Esse processo reflexivo, não obstante, desemboca em um maior e melhor autoconhecimento como equipe, como coletivo. Denominamos essa competência de “harmonia fragmentada”, pois as divergências na atribuição das notas ensejam novas reflexões por parte da equipe, enriquecendo o processo em si e indo além da formalidade, o que propicia uma real melhoria no desempenho dos servidores.

3.4 Quarta Prática: Avaliação de Estágio Probatório.

A avaliação de estágio probatório é uma característica peculiar da Administração Pública, pois ela está atrelada à questão da estabilidade, preconizada no regime jurídico único do serviço público federal, a Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990). O formulário da avaliação de estágio probatório possui cinco dimensões (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade do trabalho e responsabilidade), cada uma delas com uma série de observações avaliadas em uma escala de um a cinco. Há três avaliações: uma preenchida pelo servidor; outra, pelo seu gestor imediato; e outra, pelo supervisor hierárquico. É realizada cinco vezes, semestralmente, a partir da data do efetivo exercício do servidor. Sua função é mensurar o desempenho do servidor enquanto ele ainda não possui estabilidade, estando passível de não ser efetivado no cargo para o qual prestou o concurso público.

Há uma alta carga simbólica na avaliação de estágio probatório, que se constitui em um evidente rito de passagem (GENNEP, 2011) do serviço público. Isso ocorre porque o fim da avaliação de estágio probatório resulta na estabilidade, motivo maior de as pessoas ingressarem no serviço público de regime estatutário (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011).

A avaliação de estágio probatório é um momento no qual a hierarquia e as relações de poder ficam evidenciadas, pelo processo entre gestor e colaborador, avaliador e avaliado, devidamente inserido em um contexto cultural. Dentro dessa prática cultural, configuram-se as práticas da contemporização e boa vizinhança (JUNQUILHO, 2004). É preciso evitar o melindre, o ferir suscetibilidades, pois há um gerenciamento de iguais, no qual o ontem, o hoje e o amanhã se permeiam, e se confundem os papéis de avaliado e avaliador, de modo que, quem hoje avalia, amanhã poderá ser avaliado por quem já avaliou.

A seguir, são descritos os momentos de improvisação presentes na avaliação. Na primeira improvisação, o formulário é preenchido pelo gestor, que faz reflexões sobre o desempenho do servidor no cumprimento dos requisitos ali dispostos. Na segunda improvisação, começa o duo. Em um jogo repleto de sutilezas e implícitos, inicia-se um diálogo com as opiniões de cada um inerentes às notas do gestor. Tal qual um jogo de pergunta e resposta (HATCH, 2002), prever o que pode acontecer na latência da resposta ante as perguntas é impossível, o que potencializa conflitos. Entretanto, o conflito e a discordância ensejam desdobramentos inesperados, os aparentes “erros”, resultarão no novo, no inusitado. Na terceira improvisação, o avaliador passa a ser avaliado no mesmo processo, pois a relação gestor-servidor é recursiva e, como equipe, o resultado de um é o resultado de todos. O gestor, ao avaliar, percebe que os eventuais “erros” do avaliado também são seus. Na quarta improvisação, chega-se a um resultado final comum: uma sequência (nem sempre) harmoniosa de notas, que se caracterizam pelo inusitado, não só nas notas da avaliação, mas também nas “notas” reflexivas às quais o gestor foi submetido no processo.

Entendemos que se formou um processo responsivo, visto a incessante recursividade de perguntas e respostas entre avaliado e avaliador. Há também uma responsabilidade, pois se entende a importância da avaliação, opondo-se à sua mera formalidade. Define-se, então, a competência responsivo-responsável, entendida como diferenciada (MARTIN; FROST, 2001), por se opor à formalidade omissa inerente à avaliação de estágio probatório na organização. Fica evidente que lidar com a avaliação de estágio probatório de maneira responsivo-responsável vai de encontro à maneira descuidada com que a mesma é vista e lidada dentro da organização.

3.5 Quinta Prática: Criação de documento institucional.

A equipe de trabalho vivenciava um momento de transição – de Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) para Instituto Federal (IF) –, o que acarretava uma série de alterações nas imagens comunicativas da organização, levando à necessidade de se repensar o *layout* dos documentos acadêmicos. Concomitantemente, havia a expectativa de emissão dos primeiros diplomas para os concluintes dos cursos, experiência inédita e inovadora, que ensejava uma poderosa carga de energia criativa.

Os primeiros formulários utilizados foram cedidos pelo setor acadêmico do *campus* “sede”, com o antigo *layout* do CEFET. Entretanto, as orientações foram

mínimas, não havia um manual de emissão de diploma, tampouco encontrou-se algum instrumento legal a respeito, o que nos levou (novamente) a um exercício de elucubração coletiva. O processo coletivo de confecção do diploma foi repleto de equívocos, que foram provocados pela falta de experiência, pela tensão em se produzir um documento tão importante e pela ausência de referenciais normativos. Entretanto, cada erro transformava-se em acerto, funcionando como um aprendizado. A análise dessa prática nos possibilita vislumbrar dois vieses da improvisação. O primeiro está associado aos erros que se tornaram acertos. De todas as práticas aqui analisadas, essa foi a que mais apresentou erros em sua consecução. Vê-se a semelhança entre o *jazz* e a gestão: o *jazz* é a “arte imperfeita”, ele é “feito de falsos começos, falhas e execuções imperfeitas” (WEICK, 2002, p. 13); e a gestão e o trabalho em equipe são a arte, a partir do momento em que se compreende a arte como um ofício, permeado por erros, mas que, ao final, apresentam um belo e satisfatório resultado. O segundo também se infere a partir da descrição da prática, que é o contexto cultural de improvisação, haja vista a indefinição, por parte da organização, do modo pelo qual se deveria fazer o diploma. Esses vieses estão imbricados, visto que o primeiro emerge do segundo, pois as demandas do cotidiano gerencial não podem ficar à mercê de decisões estratégicas. Foi fundamental a ação coletiva e, nesse ínterim, a sensibilidade por parte do gestor em ouvir os servidores. Emerge daí um aspecto responsivo de “pergunta e resposta”, de cessão de espaços para o “solo”. Aliada à responsabilidade com que o processo foi conduzido, cômicos de sua importância, prevalece a competência responsivo-responsável, num viés diferenciado (MARTIN; FROST, 2001) ante o modo caótico com que a organização lidava com a adaptação de suas imagens à nova realidade.

4. ANÁLISE: A IMPROVISÇÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL

A partir da análise inicial, apresentam-se nesta seção as observações feitas pelos entrevistados para ampliarem sua visão de estranhamento acerca das práticas analisadas, e contextualiza-se o “jeitinho” como uma competência cultural nas práticas estudadas. O Quadro 3 resume a análise da improvisação como competência cultural:

Quadro 3: Competência Cultural para Improvisação

Prática gerencial analisada	COMPETÊNCIA CULTURAL PARA A IMPROVISÇÃO	
	Visão inicial	Visão final (Após estranhamento de 3º Nível)

Organização do processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Competência da oposição à cultura da organização (diferenciação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência da autorreferência não focada no cidadão (integração). • Competência da oposição à cultura da organização (diferenciação). • “Jeitinho” como arranjo.
Organização física do ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Competência da “harmonia fragmentada” (fragmentação). Significa uma predominância da divergência de opiniões, mas essa divergência é fundamental para a consecução e fluidez do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência da bricolagem (integração). • Comprometimento grupal (diferenciação). • Competência da “harmonia fragmentada” (fragmentação). • “Jeitinho” como gambiarra.
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Competência do consenso e da conformidade (integração – 1ª improvisação). • Competência da responsabilidade na autoavaliação (diferenciação – 2ª improvisação). • Competência da “harmonia fragmentada” (fragmentação – 3ª improvisação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência da catarse, do consenso e da conformidade (integração – 1ª improvisação). • Competência da responsabilidade na autoavaliação (diferenciação – 2ª improvisação). • Competência da “harmonia fragmentada” (fragmentação – 3ª fragmentação). • “Jeitinho” como modo de adequação ao instrumento de avaliação e ao pensamento da equipe.
Avaliação de Estágio Probatório	<ul style="list-style-type: none"> • Competência do <i>ethos</i> responsivo-responsável (diferenciação). Havia um consenso de se fazer a avaliação seriamente, com responsabilidade. É responsivo porque havia resposta, ou seja, <i>feedback</i> do avaliado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência do <i>ethos</i> responsivo-responsável (diferenciação). • Competência do diálogo e da transparência (fragmentação). • “Jeitinho” como “sensibilidade subjetiva”.
Criação de documento institucional (Diploma)	<ul style="list-style-type: none"> • Competência do <i>ethos</i> responsivo-responsável (diferenciação). Responsabilidade pela consciência da importância do documento. Responsivo por ser um processo coletivamente dialógico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência da autonomia, restringindo, viabilizando, causando insegurança e medo, mas incentivando, catapultando, pela necessidade do resultado (integração). • Competência do <i>ethos</i> responsivo-responsável (diferenciação). • “Jeitinho” que não burla normas, mas, sim, a ausência delas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 Primeira Prática: Organização do processo de trabalho

Em acréscimo à visão diferenciada da primeira análise, percebemos, após as entrevistas, que também havia uma perspectiva integradora nesse processo: por mais que a equipe rechaçasse em totalidade o que se identificava como “cultura de sede”, o fato é que não houve um diálogo com os discentes para saber o que eles pensavam acerca do novo formulário. A equipe de trabalho não pensou que ter contato com o cidadão (usuário), por meio de um *feedback* contínuo em suas práticas de atendimento a esse público, é condição *sine qua non* de aperfeiçoamento desses serviços. No afã de se opor à “cultura de sede”, esqueceu-se desse princípio, que é tão caro à gestão pública

que se pretende renovada, evitando, assim, as idiosincrasias da burocracia tradicional: o *feedback* do cidadão. Nessa prática, entende-se o “jeitinho” como um arranjo, o que o aproxima ainda mais de um conceito de improvisação semelhante ao utilizado no *jazz*: no universo musical, o arranjo é entendido como uma adaptação de uma composição a vozes ou instrumentos para os quais originalmente ela não havia sido escrita.

4.2 Segunda Prática: Organização física do ambiente de trabalho

Se as divergências dessa prática propiciaram uma visão fragmentada do processo, por outro lado, as dificuldades uniram a equipe, e essa união amenizou (mas não findou) as diferenças provenientes do processo de organização física do ambiente. Formou-se, então, um senso de comprometimento na equipe em fazer com que a arrumação acontecesse de maneira satisfatória, funcionando como competência diferenciada (MARTIN; FROST, 2001). Há uma dimensão integradora na execução da improvisação como competência cultural, que surge como uma *bricolagem*. O *bricoleur* é o próprio papel do gerente, que faz acontecer com pouco ou nenhum recurso, alcançando o resultado almejado (CAVALCANTI, 2007). Nesse entendimento da improvisação como *bricolagem*, o “jeitinho” apresenta uma feição de *gambiarra*, assim como a *Jugaad* Hindu, com a qual se identifica. Esses valores culturais que funcionam como improvisação podem ser entendidos como “conserto, solução inovadora. *Jugaad* é identificar oportunidades na adversidade, e de modo improvisado, criar soluções com poucos recursos, fazer mais com menos.” (RADJOU, PRABHU; AHUJA, 2012, p. 4).

4.3 Terceira Prática: Avaliação de Desempenho

Acrescentamos um novo fator à competência integradora do consenso e da conformidade, que seria a *catarse*. Palavra derivada do grego *katharsis*, seu significado remete à purificação e à purgação que ocorrem através de uma descarga emocional inserida em um contexto de drama (JAPIASSU; MARCONDES, 2006). É comum às atividades coletivas no âmbito das organizações, como o processo de avaliação de desempenho, a ocorrência de *catarses*, no sentido de que todos expurgam suas frustrações, especialmente no tocante ao que (na visão deles) a organização não fez, do quanto se sentem prejudicados com este ou aquele aspecto, esquecendo-se do fato de

que a organização, *per se*, não é um ente com vida própria, sendo constituída pelas pessoas que a compõem.

Aqui, entende-se o “jeitinho” como uma adequação ao instrumento de avaliação e aos sentimentos da equipe, o que decorre não só da questão sociocultural já analisada, mas também da inadequação de instrumentos gerenciais oriundos da ideologia do *Management* norte-americano predominantes na prática da administração à realidade brasileira (FARIA, 2007).

4.4 Quarta Prática: Avaliação de Estágio Probatório

A visão inicial vislumbrava a perspectiva da diferenciação. Após as entrevistas, compreendemos que as causas dessa perspectiva diferenciada foram as competências do diálogo e da transparência, classificadas como fragmentadas (MARTIN; FROST, 2001), por terem sido iniciativas do gestor-pesquisador, o que levou ao comprometimento responsivo e responsável por parte dos colegas servidores.

Nesse cenário, o “jeitinho” emerge como uma sensibilidade que o gestor precisa ter ou desenvolver na hora de executar a avaliação. Isso decorre da falta de sintonia entre os fatores avaliativos e os respectivos critérios que se devem adotar para avaliar os servidores. Essa sensibilidade se adquire com tempo e experiência: “você aprende a avaliar avaliando” (Gerente de nível operacional – Organização pública federal, Entrevistado de 3º nível).

Tal processo constitui-se em uma tarefa subjetiva. Assim, o entendimento do “jeitinho” emerge como uma “sensibilidade”, em que, não raro, alteram-se notas para “manter a boa relação, a boa convivência, de forma que você estabeleça conceitos positivos, mesmo que você saiba que o conceito deveria ser negativo” (Gerente de nível operacional – Organização pública federal, Entrevistado de 3º nível).

4.5 Quinta Prática: Criação de documento institucional

Se, na análise inicial, identificou-se a competência responsivo-responsável, as entrevistas propiciaram a reflexão de que essa competência provinha de outra competência, em uma perspectiva integradora (MARTIN; FROST, 2001): a competência cultural da autonomia. *A priori*, pensa-se a autonomia positivamente, pois ela possibilita o desenvolvimento de atividades ou a tomada de decisões sem perda de tempo com controles burocráticos de diversas ordens, ensejando, assim, celeridade aos

processos gerenciais. A questão paradoxal é que se analisa aqui uma prática de uma organização pública burocrática, a qual, em tese, possui regras e normas que pautam a execução das atividades, pois, na administração pública, toda autonomia é relativa (VIDOR et al., 2011). Não havia nenhuma legislação que determinasse a forma de confecção dos diplomas; por sua vez, a organização não possuía nenhuma norma ou orientação de como expedi-los ou registra-los com sua nova identidade.

Percebe-se a autonomia mais como resultado de uma fragilidade institucional em definir normas e procedimentos do que de uma construção consciente e coletiva, engendrada em princípios de gestão democrática e autogestão, por exemplo. Isso desperta em qualquer equipe de trabalho a sensação de insegurança e receio resultante das ações praticadas, por desconhecer qualquer tipo de lastro que possa respaldar a construção de um artefato tão importante para uma organização educativa como um diploma. Se, por um lado, essa autonomia, de alguma forma, viabiliza a improvisação, pois o gestor e sua equipe precisam apresentar o resultado, por outro, ela se revela extremamente restritiva, resultando no receio e na insegurança, citados anteriormente, sobre se o que está sendo feito é o correto. Aqui, o “jeitinho” não está driblando regras, o que é seu entendimento mais comum, mas se faz presente como um instrumento, uma competência cultural, justamente pela falta de normas de como confeccionar um diploma. A face positiva do “jeitinho”, então, poderia ser entendida como uma flexibilidade para responder rapidamente às demandas organizacionais e/ou ambientais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante frisar que a variedade de leituras sobre o “jeitinho” demonstrada neste estudo de forma alguma esgota suas possibilidades de análise. Ademais, ficou claro que, enquanto no cenário anglo-saxônico a improvisação reveste-se de técnica e sofisticação, no cenário brasileiro, a partir do “jeitinho”, a improvisação é um meio de sobrevivência, de fazer a coisa acontecer.

Foi utilizada a metáfora do *jazz* como uma atividade humana essencialmente embasada na improvisação. Percebe-se que ela possui uma sofisticação em suas práticas devido à excelência dos músicos, excelência esta que não existe nas práticas gerenciais analisadas. O elo comum entre a teoria e a prática faz-se presente na ideia de

“estética da imperfeição”. Os processos são repletos de erros, mas apresentam resultados satisfatórios.

Se, na perspectiva popular, a improvisação possui um caráter pejorativo, denotando desordem, a partir de uma pesquisa acadêmica como esta, percebe-se o quanto a improvisação pode gerar resultados bastante satisfatórios, o que se identifica com a ideia do *jazz*, arte cujo processo é permeado de imperfeições, mas que, ao final, apresentam desfechos antológicos. Tal perspectiva se evidenciou principalmente no caso da primeira e da quinta práticas analisadas.

Há de se fazer uma ressalva necessária aqui: no caso da metáfora do *jazz*, destaca-se a excelência técnica dos músicos, que dedicam alguns anos de estudo antes de atuarem profissionalmente. No caso aqui pesquisado, o gestor e sua equipe de trabalho não possuíam nenhum tipo de referencial técnico ou teórico para a consecução das práticas analisadas. Portanto, há uma relativização necessária entre a teoria apresentada e a realidade das práticas estudadas. É preciso sensibilidade e reflexão para se enxergar a “beleza” da execução, no sentido de que, mesmo sem planejamento prévio, o resultado foi positivo e, mais, foi capaz não só de corresponder às expectativas prévias como também de impressionar pelo resultado final.

Contudo, a improvisação não pode, tampouco deve, se tornar regra geral para a consecução das práticas gerenciais. Ela deve ser um recurso ante a determinadas intempéries que surjam em contextos específicos, nos quais principalmente a flexibilidade e a criatividade possam posição de destaque para a execução das atividades em questão. O gestor público, ao acrescentar ao seu repertório de competências a qualificação técnica, poderá improvisar de maneira mais requintada, visto que a improvisação atende ao que o planejamento não prevê.

Entende-se que, na crescente, porém incipiente, produção acadêmica brasileira sobre a improvisação, não há uma referência extensa que a relacione à dimensão cultural das organizações. Nesse sentido, este trabalho traz alguma contribuição a essa dimensão de estudos, de tal forma que é perfeitamente possível, e certamente recomendável, aprofundar mais as pesquisas que investiguem como a improvisação emerge da(s) cultura(s) de uma organização, bem como se torna uma variável importante em sua construção, em um processo sempre recursivo, que se constitui em um *locus* fecundo de mudança cultural, em que novos entendimentos emergem.

A improvisação é cultural, visto que se origina dos valores e entendimentos compartilhados pelos agentes envolvidos nos processos organizacionais. A improvisação está presente nas práticas cotidianas porque as estruturas e normas vigentes, quando existentes, nem sempre, ou quase nunca, estão adequadas aos “imponderáveis da vida real”. Nesse sentido, a improvisação, assim como a cultura, é um fenômeno (re)construído e (re)significado hodiernamente.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.

ALVESSON, M. Methodology for Close up Studies: Struggling with Closeness and Closure. **Higher Education**, v. 46, n. 2, p. 167-193, 2003.

AMADO, G.; BRASIL, H. V. Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian "jeitinho". **International Studies of Management & Organization**, v. 21, n. 3, p. 38-61, 1991

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

BARBOSA, L.; DRUMMOND, J. A. Os direitos da natureza numa sociedade relacional: reflexões sobre uma nova ética ambiental. **Estudos Históricos**, v. 7, n. 14, p. 265-289, 1994.

BARRETT, F. J. Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 605-622, 1998.

BARRETT, F. Cultivating an aesthetic of unfolding: jazz improvisation as a self-organizing system. In: LINSTEAD, S.; HÖPFL, H. (Eds.). **The aesthetics of organization**. London: Sage Publications, 2000. p. 229-246.

BARRETT, F. J. **Yes to the Mess: surprising Leadership Lessons from Jazz**. Boston: Harvard Business School Press, 2012.

BASTIEN, D. T.; HOSTAGER, T. J. Jazz as a process of organizational innovation. **Communication Research**, v. 15, p. 582-602, 1988.

BOURDIEU, P. **The field of cultural production**. Oxford: Polity Press, 1993

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 18 mai. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 18 mai. 2015.

BRUNER, E. M. Epilogue: Creative persona and the problem of authenticity. In: LAVIE, S.;

NARAYAN, K. et al. (Eds.). **Creativity/Anthropology**. Ithaca: Cornell University Press, 1993. p. 321-334

CASTOR, B. V. J. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: Editora EBEL, 2000.

CAVALCANTI, B. S. **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2007.

CHELARIU, C.; JOHNSTON, W. J.; YOUNG, L. Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 141-147, 2002.

CROSSAN, M. et al. Time and organizational improvisation. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 129-145, 2005.

CROSSAN, M.; SORRENTI, M. Making sense of improvisation. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 155-180, 1997.

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, 2002.

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

CUNHA, M. P.; CUNHA, J.; KAMOCHÉ, K. Organizational improvisation: what, when, how and why. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, p. 299-341, 1999.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. D. Improvisação e organização. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Eds.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea Luso-Brasileira**. São Paulo: Editora Iglu, 2000. p.212-226.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. D. Improvisation in Organizations. In: BARRY, D.; HANSEN, H. (Eds.). **The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization**. Los Angeles: Sage Publications, 2008. p.385-395.

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil ?**. Rio de Janeiro, RJ. Editora Rocco.1986.

DAVEL, E.; DANTAS, M.; VERGARA, S. C. Culture et gestion au Brésil: les transmutations du métissage. In: DAVEL, E.; DUPUIS, J.-P. et al. (Eds.). **Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées**. Québec: Presses de l'Université Laval, Télé-université, 2008. p.1-35.

DAVEL, E.; VIANNA, L. G. L. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. **Revista de Administração Pública**, v. 4, n. 46, p. 1081-1099, 2012.

DUARTE, F. Exploring the interpersonal trans- action of the Brazilian jeitinho in bureaucratic contexts. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 509-527, 2006.

DUPUIS, J.-P.; DAVEL, E. **Administração intercultural no novo mundo: ambigüidade e adaptabilidade como veículos sociais, no Brasil e no Québec**. XXVI ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador: ANPAD, 2002.

FARIA, A. Critica e relevância em administração. In: JUNQUILHO, G. S. et al. (Eds.). **Tecnologias de Gestão: por uma abordagem Multidisciplinar**. Vitória: EDUFES, 2007. p.135-157.

- FISCHER, C. M.; AMABILE, T. M. Creativity, improvisation and organizations. In: RICKARDS, T. et al. (Eds.). **The Routledge Companion to Creativity**. New York: Routledge, 2009. p.13-24.
- FLACH, L. **Improvisação e aprendizagem em cervejarias artesanais: um estudo no Brasil e na Alemanha**. 2010. (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- FLACH, L. A rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina: analisando improvisação e aprendizagem. **GESTÃO.Org**, v. 10, n. 3, p. 567-594, 2012.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisation and learning processes in organizations: a metaphor applying the Brazilian rhythm choro. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, p. 681-699, 2011.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- GENNEP, A. V. **Os ritos de passagem**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.
- GHERARDI, S. A symbolic approach to competence development. **Human Resource Development International**, v. 2, n. 4, p. 313-334, 1999.
- HATCH, M. J. Jazzing up the theory of organizational improvisation. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 181-191, 1997.
- HATCH, M. J. Jazz as a metaphor for organizing in the 21st century. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 556-557, 1998 .
- HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 19-35, 2002.
- INGOLD, T.; HALLAM, E. Creativity and cultural improvisation: an introduction. In: HALLAM, E.; INGOLD, T. (Eds.). **Creativity and cultural improvisation**. New York: Berg, 2007. p.1-24.
- JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de Filosofia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.
- JULIEN, P. A. Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz: comment gérer l'improvisation de façon cohérente. **Revue internationale PME**, v. 14, n. 3-4, p. 129-161, 2001.
- JUNQUILHO, G. S. Nem "burocrata" nem "novo gerente": o "caboclo" e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 1, p. 137-156, 2004.
- KAMOCHE, K. N.; CUNHA, M. P. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. **Organization Studies**, v. 22, n. 5, p. 733-764, 2001.
- KAMOCHE, K. N.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. (Eds.). **Organizational improvisation**. London: Routledge. 2002.
- KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C. Conflito e improvisação por design: a metáfora do repente. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 59-78, 2014.
- LEWIN, A. Y. Jazz improvisation as a metaphor for organization theory. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 539, 1998.

- LEYBOURNE, S. A. Improvisation and agile project management: a comparative consideration. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 4, p. 519-535, 2009.
- LEYBOURNE, S. A.; SADLER-SMITH, E. The role of intuition and improvisation in project management. **International Journal of Project Management**, v. 24, p. 483-492, 2006.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R. et al. (Eds.). **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. v. 2. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MONTUORI, A. The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity. **Human Relations**, v. 56, n. 2, p. 237-255, 2003.
- ORLIKOWSKI, W. J.; HOFMAN, J. D. An improvisational model for change management: the case of groupware technologies. **Sloan Management Review**, v. Winter, p. 11-21, 1997.
- PRESTES MOTTA, F.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 4-20, 1999.
- RADJOU, N.; PRABHU, J.; AHUJA, S. **A inovação do improviso: por que menos é mais na construção de riquezas e resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. **Kafka e o Estranho Mundo da Burocracia**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- ROCHA, E. **Jogo de Espelhos: ensaios de cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2003.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.
- VIDOR, A. et al. Institutos federais: Lei nº 11.892 de 29/12/2008 – Comentários e reflexões. In: PACHECO, E. (Ed.). **Institutos federais: Uma revolução na educação profissional e Tecnológica**. Brasília, São Paulo: Fundação Santillana, Editora Moderna, 2011. p.47-113.
- VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L. O. O jeitinho brasileiro como recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, v. 16, n. 2, 1982.
- WEICK, K. A estética da imperfeição em orquestras e organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 6-18, 2002.
- WEICK, K. E. Improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.
- ZACK, M. H. Jazz improvisation and organizing: once more from the top. **Organization Science**, v. 11, n. 2, p. 227-234, 2000.

Leonardo Augusto N. dos Santos

Mestrado em Administração Pela Universidade Federal da Bahia (2014). Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana (2006). Atualmente é assistente administrativo do Instituto Federal de Educação da Bahia.

Eduardo Davel

Graduação em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Ph.D. em management pela École des Hautes études commerciales de Montréal. Doutorado sanduíche na Graduate Faculty of Political and Social Science (New School for Social Research, New York). Atualmente é Professor da Universidade Federal da Bahia (UFBA).