

Ensino-Aprendizagem da Improvisação Organizacional: Carências, Desafios e Potencialidades

FERNANDA PAQUELET MOREIRA BARBOSA
IF SERTÃO-PE E NPGA (UFBA)

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Ensino-Aprendizagem da Improvisação Organizacional: Carências, Desafios e Potencialidades

Introdução

O debate sobre Improvisação Organizacional lança um olhar para muitos aspectos relativos ao ambiente organizacional e que vem sendo estudados separadamente e com pouca prática relacionada (BERNSTEIN; BARRETT, 2011), a exemplo da criatividade (FISCHER; AMABILE, 2009 ; HALLAM; INGOLD, 2007), prontidão (CROSSAN, 2005), flexibilidade (CUNHA, 2002), transformação (BARBER, 2007), descoberta de novos caminhos (FLACH, 2012) e inovações organizacionais (BASTIEN; HOSTAGER, 1988), levando em consideração os limites e a memória organizacional (MOORMAN; MINER, 1998). A improvisação é um ato espontâneo, e por isso capaz de mostrar direções ao mesmo tempo em que desnuda os improvisadores (CAINES; HEBLE, 2015) dentro de uma abordagem estética capaz de levantar temas importantes para a criação de políticas organizacionais futuras (NICHOLLS, 2012). Na improvisação existem períodos curtos de estabilidade (CUNHA, 2000) e alto nível de incerteza (WEICK, 2002), enfatizando os aspectos da cooperação e competição (KIRSCHBAUM, 2010) e de adaptação em condições complexas (CUNHA, 2008), estimulando a capacidade de escolha da solução ajustada às circunstâncias (WEICK, 1985). A improvisação organizacional é praticada e estimulada dentro de multinacionais com faturamentos milionários (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001) e nas decisões de políticas financeiras de países com economias sólidas (LEYBOURNE, 2006).

Podemos considerar a improvisação um desvio do caminho planejado por uma questão maior que se apresente (CUNHA, 2000), ou pela concepção de ação à medida que se desenvolve (KAMOCHÉ, 2003). Um desafio relacional, temporal e emocional que trazem consigo a inovação (KIRSCHBAUM, 2010) envolvendo aspectos mentais e corporais (BRESLER, 2004; SINCLAIR, 2005). As artes são usadas com frequência para trazer reflexão e mudanças organizacionais (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008), através da interdisciplinariedade (PAIVA; ESTHER; MELO, 2004), no desenvolvimento de ações (BRESLER, 2004) ou tendo como premissa uma experiência transformadora (DEWEY, 1934) e de prática da liberdade (FREIRE, 1967). A metáfora do jazz (HATCH, 1997) foi a propulsora do debate sobre improvisação organizacional abrindo espaço para observações a cerca dos entendimentos sobre o meio organizacional (FAULKNER; BECKER, 2009) com contribuições para a melhoria do ambiente e para mudanças nas concepções de estrutura organizacional (HATCH, 2002). Os improvisadores desenvolvem uma competência provocadora (BARRETT, 1998), abertura para desafios (KAMOCHÉ, 2003) e uma tolerância para erros (WEICK, 2002), especialmente em ambientes em rápida mudança. Outros estilos musicais possibilitaram novas metáforas como a música indiana (KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, 2014) que fundamentaram e deram origem a Musicoterapia (KAMOCHÉ, 2003), bem como o chorinho (FLACH, L.; ANTONELLO, 2011) e), e o repente (KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, 2014).

No entanto, mesmo com tanta reflexão sobre o assunto ao longo dos últimos trinta anos ainda não sabemos como aprender essa habilidade. Na área do Ensino-aprendizagem da Administração não existe qualquer referência sobre o assunto mesmo sendo o ensino da gestão uma preocupação permanente (LOURENÇO, 2012; AKTOUF, 2005). São outros os assuntos que estão em

destaque como a defasagem na formação de professores (CASTRO, 1981), metodologias ultrapassadas e falta de clareza quanto ao significado de competências e habilidades do gestor (NUNES, 2010), ausência de atividades práticas (FENWICK, 2003) (CHIA; HOLT, 2008) (NECK; GREENE; BRUSH, 2014) (STEYAERT; BEYES; PARKER, 2016), e a necessidade de desenvolver profissionais mais críticos e responsáveis conectando conhecimento tácito e explícito (CUNLIFFE, 2002). Faz-se necessária a mudança de alguns paradigmas (CASE, 2006) na reflexão sobre a prática organizacional (CZARNIAWSKA, 2003), abrindo espaço para que os gestores reflitam sobre suas experiências (MINTZBERG; GOSLING, 2002) diminuindo as contradições entre teorias e práticas (DONALDSON, 2002).

As metodologias ativas tem ajudado (MARTINS; MALPARTIDA, 2015) e as artes auxiliam esse caminho de mudanças (DEWEY, 1934), seja na utilização de uma peça teatral (AMARAL; LEITE, 2015), seja no uso de narrativas ficcionais (COHEN, 1998), ou na experiência estética como aprendizagem (WELSH; DEHLER; MURRAY, 2007) ou mesmo como caminho para a criatividade (MACK, 2012) trazendo impressões vivas, crescimento, mudança, sentimento e paixão. Também temos exemplos na utilização de filmes para o debate sobre comportamento organizacional e aprendizagem social (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008). As artes são uma fonte inesgotável de recursos pedagógicos e de inspirações com sua energia transformadora e pode ser aplicada aos estudos sobre ensino-aprendizagem da administração por ser esta uma delicada arte de administrar pessoas e organizações em ambiente multidimensional, de alta complexidade, alimentado por questões objetivas e subjetivas (DAVEL et. al., 2007). O teatro tem origem na improvisação (BERTHOLD, 2000) e nunca se desligou dessa prática mesmo depois de cinco mil anos de existência, pois o exercício da improvisação é capaz de despertar uma condição física e emocional que cria a segurança de arriscar em situações adversas (VERA, 2004). Os jogos de improvisação teatral nos permite o olhar para nós mesmos e para os nossos padrões pois temos que tomar decisões a todo o momento que nos deslocam do nosso eixo (JOHNSTONE, 1981; FLACH, L.; ANTONELLO, 2011), e não exigem nada de específico a não ser a presença e o envolvimento.

O objetivo é formular e discutir as potencialidades, carências e desafios do ensino e da aprendizagem da improvisação organizacional para a área de Administração e para a formação do gestor contemporâneo. Para isso é preciso problematizar, propor e discutir princípios, processos e práticas de ensino-aprendizagem que promovam o desenvolvimento da habilidade de improvisação organizacional através da improvisação teatral. Em seguida é preciso sistematizar e aplicar os princípios propostos a fim de gerar dados para ser analisados, debatidos e categorizados a partir do pressuposto de que é possível aprender sobre improvisação organizacional através da improvisação teatral destacando as dimensões gerenciais, relacionais, temporais e corporais.

1. Improvisação Organizacional: Relevância e Balanço das Pesquisas

1.1 Relevância da Improvisação Organizacional na área de Administração

O estudo sobre Improvisação Organizacional, que tem origem na década de 70 e que avança a cada dia relacionando conceitos de criatividade (FISCHER; AMABILE, 2009 ; HALLAM; INGOLD, 2007), prontidão (CROSSAN, 2005) e flexibilidade (CUNHA, 2002) para tomada de decisões, tem seus primeiros artigos publicados na década de 1990 e já com grande variedade de

caminhos a serem explorados. A criatividade, dentro da improvisação, é o estímulo necessário para a transformação (BARBER, 2007) tão necessária no ambiente organizacional. É importante aceitar a improvisação como parte do processo de criação abrindo espaços para aprendizagens, descoberta de novos caminhos (FLACH, 2012) e inovações organizacionais (BASTIEN; HOSTAGER, 1988), apontando para as necessidades imediatas de exploração da prática e mudanças de estratégias (BERNSTEIN; BARRETT, 2011) levando em consideração os limites e a memória organizacional (MOORMAN; MINER, 1998). A improvisação é um ato espontâneo, e por isso capaz de mostrar direções ao mesmo tempo em que desnuda os improvisadores (CAINES; HEBLE, 2015), pois para improvisar é preciso estar integralmente envolvido. Além disso, trás consigo uma abordagem estética capaz de levantar temas importantes para criação de políticas organizacionais futuras (NICHOLLS, 2012) contribuindo para a percepção de que para aprender é preciso estar presente e envolvido (CROSSAN, 1996).

Esta pesquisa trás um componente importante para o estudo da improvisação organizacional pois desmistifica a ideia de que ela esteja diretamente ligada a poucos recursos financeiros como uma opção alternativa quando não se tem as condições ideais para a realização. Ficou comprovado que a improvisação organizacional não somente é aceita como é estimulada dentro de multinacionais com faturamentos milionários (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001) deixando claro que esta prática contribui com a aprendizagem fazendo com que as experiências e as mudanças acontecem de forma dinâmica e integrada. Eles reportam na pesquisa que, especificamente na aprendizagem organizacional, a improvisação pode influenciar nas adaptações em curto e longo prazo. O Reino Unido também contribuiu para a reflexão sobre a improvisação organizacional na área financeira (LEYBOURNE, 2006), atribuindo a ela algumas decisões relativas a mudanças constantes na economia do país. A improvisação possui períodos curtos de estabilidade (CUNHA, 2000) e alto nível de incerteza (WEICK, 2002), além de dinamismo, complexidade sistêmica, heterogeneidade e velocidade de inovação, ou seja, uma boa oportunidade de *desaprender* algo abrindo caminho para ser feito de outra forma (CUNHA, 2000). Weick (2002) também fala da improvisação e os aspectos ligados a renovação organizacional dando ênfase nos aspectos relacionais envolvendo a cooperação e competição (KIRSCHBAUM, 2010). Também tem como característica aproximar ainda mais os funcionários do seu trabalho cotidiano aumentando a capacidade de se adaptar a mercados em condições complexas de competição (CUNHA, 2008).

Nos ambientes competitivos as organizações estão imersas em momentos de instabilidade pela corrida incessante por vantagens e é preciso um exercício de flexibilidade do gestor para abrir mão do que foi planejado substituindo por uma solução criada ao sabor do momento (CUNHA, 2002). Em oposição à necessidade de estruturas está a necessidade humana de romper com essas estruturas, dando vazão à imprevisibilidade, a intuição, a surpresa e o novo, pois somos parte da natureza. Essa característica deve ser aproveitada dentro de um projeto organizacional aberto que leve em consideração a capacidade criativa dos gestores, pois aceitar a condição humana é um componente do trabalho (CUNHA, 2008). Mais do que pessoas com um repertório de soluções variados, algumas situações exigem, sobretudo, pessoas com capacidade de aprendizagem rápida, ou seja, capazes de escolher uma solução ajustada às circunstâncias (WEICK, 1985), e esse é o estímulo utilizado quando estamos diante da função de formar uma equipe em um lugar sem tradições em um trabalho específico. Quando os professores de Administração tiverem acesso a um conhecimento sobre como dar aula de improvisação organizacional teremos mudanças de paradigmas e muitas contribuições na área educacional, com benefícios individuais e coletivos.

1.2 Balanço da produção acadêmica em Improvisação Organizacional

1.2.1 Confusões, Preconceitos e Definições

De acordo com Berliner (1994), a improvisação envolve a reelaboração de material pré-composto em relação a idéias imprevistas que surgem e são concebidas no decorrer da situação. Esta observação tem uma implicação importante para a improvisação organizacional porque implica a existência de um modelo sobre o qual a adaptação e o desvio são realizados. Nas artes, os imprevistos e situações de exceção acontecem com muita frequência e por motivos óbvios. Enquanto no mundo dos negócios as incertezas causam pânico, nas artes elas são tratadas como alimento, ou inspiração, para a criação, sendo a improvisação uma das ferramentas usadas para o melhor proveito deste momento (ROUBINE, 2003). Podemos considerar a improvisação organizacional como um desvio do caminho planejado por uma questão maior que se apresente (CUNHA, 2000), mas também podemos dizer que ela pode ser amplamente definida como a concepção de ação à medida que se desenvolve, com base nos recursos cognitivos, afetivos, sociais e materiais disponíveis (KAMOCHE, 2003). A improvisação é natural no ser humano juntamente com sua capacidade de transformação e pode servir para um momento de mudança de estratégia conectando o indivíduo ao conflito existente. Um desafio relacional, temporal e emocional que trazem consigo a inovação (KIRSCHBAUM, 2010).

Cunha (2000) aponta como componente da Improvisação a flexibilidade e a capacidade de manter a calma diante de uma situação turbulenta ou que pressuponha uma desordem despertando a capacidade de manter-se ativo mesmo diante de elevados níveis de incerteza. Esse exercício aumenta a capacidade de aprendizagem garantindo maior comprometimento com a situação, e ainda melhora o convívio com a emoção, uma vez que ela está presente em tempo integral. A capacidade de auto-observação torna-se presente por exigir decisões em tempo real, podendo ainda revelar interessantes líderes. Quanto melhor for o planejamento, melhor será a improvisação. A dimensão do corpo não é comumente abordada em administração, mas Bresler (2004) e Sinclair (2005) apontam para a necessidade de tornar os corpos mais visíveis e livres de estereótipos para facilitar o processo de aprendizagem e isso merece ser investigado mais a fundo, principalmente pelo fato desse estudo abordar a improvisação que tem especial ligação com o corpo e com sua capacidade criativa. A mente só atinge todo o seu potencial de desenvolvimento no envolvimento com a cultura (BRUNER, 1996) em especial as formas de perceber, pensar, sentir e realizar um discurso, daí toda a importância de pesquisar estética e arte como ponte metodológica para o ensino-aprendizagem da administração.

Há autores que se utilizam da experimentação artística para chegar a lugares que possam trazer reflexão e mudanças organizacionais (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008), ou que defendam a interdisciplinariedade (PAIVA; ESTHER; MELO, 2004), e que incluam o corpo como parte integrante do desenvolvimento das ações (BRESLER, 2004) tendo como premissa a arte como caminho para uma experiência transformadora (DEWEY, 1934) e como princípio o fato da educação ser uma prática da liberdade (FREIRE, 1967). O caminho para o ensino-aprendizagem da improvisação organizacional se apoia na arte de forma diferente, pois não se trata de uma observação da arte, e sim de uma participação ativa como protagonistas das ações e da criação dentro do exercício da improvisação teatral.

1.2.2 Metáforas da música na improvisação organizacional

Hatch (1997) foi a primeira a observar o jazz como metáfora para ampliar o olhar sobre improvisação, liderança e coletividade, trazendo benefícios e entendimentos sobre o meio organizacional (FAULKNER; BECKER, 2009) com contribuições para a melhoria do ambiente apontando mais tarde para mudanças nas concepções de estrutura organizacional (HATCH, 2002). A primeira coisa que chama atenção é o fato de que a improvisação no jazz tem regras bem definidas. Existe o momento em que eles tocam de forma pré-determinada, e existe o momento da improvisação, onde, de forma criativa e espontânea, eles *brincam* com algum tema musical. Para o público presente, principalmente para os leigos em música, é impossível distinguir o momento do improviso, pois a ação deles foge ao imaginário de que improvisar é *não saber o que está fazendo*. O músico tem um tempo definido para o improviso, onde ele pode, aos olhos do público, variar no tempo, nas notas, nos diversos timbres de seus instrumentos, porém dentro de uma parte definida da música. Para participar de um momento como esse é importante um percurso como instrumentista, pois conhecer as potencialidades do instrumento é condição para poder dialogar com ele em um momento de improviso, e este é um dado importante para o debate sobre improvisação organizacional.

Os improvisadores de jazz possuem uma competência provocadora, pois evitam confiar em rotinas ou sucessos passados forçando a busca constante por novas alternativas testando assim os limites de seus níveis de conhecimento e conforto (BARRETT, 1998). A confiança deve ser vista como necessidade nesta atividade definida pela experimentação que não mira a perfeição e que requer alguma tolerância para erros (WEICK, 2002). Essas características da improvisação têm importantes implicações para as organizações, especialmente em ambientes em rápida mudança. De acordo com Hatch (2002), enquanto se teorizam sobre a ambiguidade para os limites da racionalidade em processos de escolha organizacional, a metáfora do jazz nos encoraja a reinterpretar esses espaços vazios como oportunidade para improvisar. Tem situações que não pedem licença para acontecer, se instalam de imediato, movimentam as emoções e exige decisões. Outro aspecto que chama atenção é o sistema auto-organizado em que o jazz acontece, onde todos sabem o que fazer (BARRETT, 2000) sem que o líder tenha sua expressão diminuída com a função de ter que lembrar aos outros as suas funções podendo ir além do esperado. Depois que o caminho foi aberto, outras músicas, que também tem em suas características a improvisação, possibilitaram novas metáforas a exemplo da música indiana (KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, 2014) que fundamentaram pressupostos importantes que deram origem a Musicoterapia (KAMOCHÉ, 2003), bem como a observação do chorinho (FLACH, L.; ANTONELLO, 2011) e), e do repente (KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, 2014).

1.2.3 Metáforas do teatro na improvisação organizacional

A improvisação no teatro se mistura com a própria história dessa arte milenar. Desde sua origem, quando os rituais para os deuses gregos revelaram os primeiros atores eram as improvisações que levavam as performances ao seu ápice (BERTHOLD, 2000), e fazia com que o público ficasse por dias acompanhando os versos e ações criados ao sabor do momento. Mesmo quando foram adotadas regras para a criação de espetáculos, a improvisação continuou a ser característica fundamental do teatro. O treinamento da improvisação teatral é capaz de despertar uma condição física e emocional que cria a segurança de arriscar em situações adversas (VERA, 2004). Resolver problemas e lidar com eles de forma criativa é uma habilidade desejada no meio organizacional e, através da arte, ela pode ser treinada. Este é um estudo capaz de aquecer a área

de ensino-aprendizagem na Administração, por trazer a improvisação teatral como caminho para a formação de um gestor capaz de lidar com pessoas e com imprevistos. Os conhecimentos sobre o ensino-aprendizagem da improvisação organizacional acarretam em muitos impactos: melhoria da prática de gestores, melhoria do desempenho de gestores de todas as áreas e melhoria na capacidade de lidar com as mudanças e os imprevistos. Os jogos de improvisação teatral nos permite o olhar para nós mesmos e para os nossos padrões que ficam difíceis de identificar porque não tomamos decisões a todo o momento que nos deslocam do nosso eixo (JOHNSTONE, 1981; FLACH, L.; ANTONELLO, 2011). O teatro já vem sendo utilizado para melhor compreensão do sistema organizacional (COOPEY, 2007) e para o debate do humanismo nos aspectos gerenciais (HENDRY, 2006).

As empresas contemporâneas habitam um mundo organizacional complexo e em transformação. Em semelhante cenário, a improvisação pode, conforme argumentado, transformar-se num instrumento precioso para capacidade de renovação e de adaptação organizacionais (CUNHA, 2002). Algumas pistas já foram dadas sobre como aprender a improvisar, porém levando em consideração o estudo de casos e/ou exemplos práticos de situações ocorridas (CHELARIU; JOHNSTON; YOUNG, 2002), e essas metodologias, embora ativas, são limitadas a sala de aula e ao exercício intelectual e cognitivo. Mas é interessante perceber que existe uma necessidade latente de aprender a improvisação organizacional para ajudar na dinâmica dos ambientes complexos. Este estudo identifica uma lacuna no campo do ensino-aprendizagem da Administração e com possibilidade de aprofundamento teórico e prático uma vez que a Improvisação Organizacional vem sendo estudada e debatida. É preciso adentrar mais especificamente no debate sobre Ensino-Aprendizagem para identificar de que forma esse assunto pode ser melhor apresentado e aproveitado, uma vez que não encontramos qualquer referência até o momento.

2. Improvisação Organizacional: Carências no Campo do Ensino-Aprendizagem

Este artigo vem agregar conhecimento ao campo do ensino-aprendizagem da Administração onde, em um estudo recente, foram analisados 349 artigos publicados entre 1997 e 2010 com o objetivo de conhecer as características do ensino de graduação em ADM no Brasil e o resultado nos mostra que a preocupação da comunidade acadêmica com a temática do ensino é pertinente (LOURENÇO, 2012) (AKTOUF, 2005). Muitas são as questões apontadas neste e em outros estudos: defasagem na formação de professores (CASTRO, 1981), metodologias ultrapassadas e falta de clareza quanto ao significado de competências e habilidades (NUNES, 2010) e ausência de atividades práticas (FENWICK, 2003) (CHIA; HOLT, 2008) (NECK; GREENE; BRUSH, 2014) (STEYAERT; BEYES; PARKER, 2016). Aram (1999) já apontava para o perigo de educar os gestores de acordo com princípios lineares se o mundo tem muito mais processos não-lineares, dada sua capacidade de mudança e complexidade. Há trinta anos que teóricos clamam pela necessidade urgente de incorporação de uma prática dialógica reflexiva com o objetivo de desenvolver profissionais mais críticos e responsáveis conectando conhecimento tácito e explícito (CUNLIFFE, 2002).

Os estudos apontam uma necessidade de reestruturação de alguns paradigmas, principalmente pelo fato da administração ser uma ciência de assuntos e não de objetos. Primeiro uma constante avaliação da prática educacional em administração e do próprio desenvolvimento da gestão (CASE, 2006) trazendo reflexão sobre a prática organizacional (CZARNIAWSKA, 2003), bem

como uma constante preocupação com o poder, com a história e com a imaginação (CLEGG, 2003) apontando ainda que quando a aprendizagem ocorre em um ambiente na qual a pluralidade discursiva seja aceita e reconhecida e onde as diferenças sejam toleradas é bem mais proveitoso. De fato, ainda hoje existe pouco espaço para que os gestores reflitam sobre suas experiências (MINTZBERG; GOSLING, 2002) e por conta disso surgem contradição entre teorias e premissas de educação gerencial (DONALDSON, 2002). Uma questão delicada nas relações de ensino-aprendizagem da administração é a ausência de paradigmas de complexidade e excesso de linhas de pesquisa estritamente positivista (CLOSS; ARAMBURU, ANTUNES, 2007). A pedagogia crítica (MARANHÃO; PAES DE PAULA, 2011), a abordagem crítica (PAES DE PAULA; RODRIGUES, 2006) e a razão crítica (FARIA; MENEGHETTI; STEFANI, 2016) aparecem nisso tudo como um caminho para possíveis mudanças, podendo dessa forma trazer mais humanismo para as elites gerenciais (COSTEA; AMIRIDIS, 2016), bem como as revisões históricas de suas trajetórias (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007).

Friga (2004) apontou que mudanças significativas aconteceriam nos próximos 20 anos no que tange a procura de vagas nas escolas de administração e que era preciso pensar em estratégias de ensino que dialogassem com a globalização, tecnologias de mudanças e desregulamentação, principalmente pelo fato de que as escolas criaram um sistema baseado na excelência a partir do rigor científico, enquanto as práticas relacionais foram deixadas de lado (BENNIS, 2005). As críticas recaem principalmente pela dificuldade atual das escolas em transmitir habilidades úteis, preparar líderes, impor normas de comportamento ético e até mesmo levar os graduandos a bons empregos corporativos, sem falar que o papel do humanismo tem fundamental importância nessas mudanças metodológicas (GAGLIARD, 2006), bem como o desafio da pouca capacidade de levar a qualidade da aprendizagem juntamente com a expansão do ensino (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015).

Mesmo com essa perspectiva de mudanças a improvisação não entra em qualquer debate, mesmo quando se fala em redes flexíveis como característica dos negócios do futuro, deixando claro que é preciso mudar o perfil do gestor para se adequar a este novo modelo (HENDRY, 2006), pois infelizmente o gestor atual é ainda um técnico moralmente neutro engajado em um mundo de resoluções de problemas puramente racional, e Dey (2007) argumenta que é uma falha da educação gerencial trabalhar com conhecimento instrumental e fragmentado e que ignore as emoções. Aponta ainda a relação entre paixão e conhecimento como impulsionadora da reflexão crítica e da invenção afirmativa. Bolzan (2015) também clama por dialogicidade, interdisciplinaridade e integração das tecnologias de informação no ambiente formal de ensino, mas também destaca a importância urgente de falar, além dos processos de ensino-aprendizagem, sobre processos de avaliação.

A defesa de metodologias ativas não é recente, mas a exigência de que a formação tenha comprometimento humanístico e generalista é (MARTINS; MALPARTIDA, 2015), e as artes sempre deram sinais de que podem ajudar e muito nessas mudanças (DEWEY, 1934), seja na utilização de uma peça teatral para o ensino-aprendizagem das competências de comunicação (AMARAL; LEITE, 2015), seja no uso de narrativas ficcionais para abordar assuntos complexos e delicados (COHEN, 1998), seja na experiência estética como aprendizagem (WELSH; DEHLER; MURRAY, 2007) ou mesmo como caminho para a criatividade (MACK, 2012). Também temos exemplos na utilização de filmes para o debate sobre comportamento organizacional e aprendizagem social (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008).

Cezarino (2015) também critica a formação de gestores e destaca a separação entre teoria e prática como um importante motivo para a falta de sequencia lógica de conteúdo, considerando o excesso de aulas expositivas um caminho para a falta de autonomia na tomada de decisões. Um estudo mais apurado nos processos de aprendizagem da administração revelam tanto momentos de aprendizagem profunda quanto superficial encontrando contradições em teorias existentes e confirmando a complexidade da aprendizagem e da reflexão, apontando a importância da sutileza e os aspectos emocionais da reflexividade crítica (DYER, 2016). A anulação pessoal, a pressão por prazos, as políticas de recompensa, punições, ameaças ou disputa por notas revelam um exercício contínuo de controle e de perpetuação da condição de subserviente (BERBEL, 2011) e por isso são tão perigosas na formação do profissional.

As artes são uma fonte inesgotável de recursos pedagógicos e de inspirações com sua energia transformadora e pode ser aplicada aos estudos sobre ensino-aprendizagem da administração por ser esta uma delicada arte de administrar pessoas e organizações em ambiente multidimensional, de alta complexidade, alimentado por questões objetivas e subjetivas (DAVEL et. al., 2007). Estes autores não só provocam uma reflexão sobre as potencialidades, desafios e os efeitos do uso da arte no processo de ensino-aprendizagem, como também apresentam sugestões práticas para sua utilização. Fisher (2007) problematiza o uso da literatura como recurso estético durante o processo de ensino da administração com base em uma análise multidisciplinar dos trabalhos acadêmicos publicados, articulando a literatura com a existência humana. Conclui que o texto literário é um poderoso recurso de aprendizagem, pois tem como matéria-prima a palavra e o discurso, que é a essência da administração, assim como a elaboração de um filme como recurso didático aproximando os alunos tanto do conteúdo quanto do professor (OLIVEIRA; MARIANO; CUBA-MANCEBO, 2015), além de favorecer a criatividade e a descoberta, pois possibilita o desenvolvimento e a capacidade de sentir e conhecer.

É preciso aceitar a interdisciplinaridade como ponte para o entendimento de uma realidade sistêmica, relacionando elementos de diferentes áreas. Existem dificuldades estruturais e organizacionais que impedem a ruptura com algumas matrizes curriculares que apontam para o exercício da flexibilidade, e talvez esse seja o caminho para iniciarmos o debate sobre improvisação, uma vez que não vemos esse assunto em nenhum dos textos pesquisados até agora. Irgens (2014) talvez nos mostre uma possibilidade de caminho quando se baseia na teoria relacional, processual e não dualística para relacioná-las com ênfase nas artes e nas ciências como formas complementares de conhecimento. Defende que a arte é uma forma de saber tal qual a ciência, e que é preciso aprender a olhar com os dois olhos.

Bureau (2017) ao pesquisar sobre a natureza subversiva da atividade empreendedora, como se em dado momento a atividade tivesse vontade própria, talvez fosse da improvisação que ele estivesse falando, mais ainda quando ele se surpreende com a potencialidade da aprendizagem e experimentação dessas dimensões subversivas que giram em torno dos conflitos, das tensões emocionais e das incertezas. O desenvolvimento da autonomia merece um pouco mais de atenção, pois se trata da capacidade de governar a si mesmo dentro de uma liberdade ou independência moral e intelectual (BERBEL, 2011). A arte ajuda a melhor posicionar os estudantes face à realidade, estimulando a criação de vínculos entre eles e favorecendo uma relação de convívio entre professor e estudante, uma vez que o professor se desloca de uma posição de simples transmissor para a de co-produtor do conhecimento. A arte facilita, portanto,

uma relação de aprendizagem que é mais ancorada na reciprocidade, na abertura de espírito e na interatividade (DAVEL; GHADIRI; VERGANA, 2007), incluindo aí a serendipidade: onde encontramos aquilo que não estávamos procurando, mas que faz todo sentido quando é encontrado.

Berbel (2011) faz uma revisão das metodologias ativas mais atuantes e conhecidas, a exemplo dos Estudos de Casos, Processo do Incidente (uma variação do Estudo de Casos), Método de Projetos, Pesquisa Científica, Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) e a Metodologia da Problematização com Arco de Margueret, traçando características comuns a todas elas e que estão relacionadas ao exercício da flexibilidade, ampliação da capacidade de assumir responsabilidades, maior engajamento nas atividades, maior facilidade de diálogo entre professor e aluno, maior envolvimento com ideias e materiais, valorização do protagonismo, estímulo à resolução de problemas, exercício da tranquilidade de expor ideias, melhoria das respostas para os questionamentos e mais iniciativa. Curiosamente, estes são os mesmos princípios utilizados para a compreensão e para o exercício da Improvisação Teatral, e também são as características que impulsionam o exercício da Improvisação Organizacional. É possível que tenhamos encontrado nessa triangulação as pistas que vão orientar um exercício de ensino e aprendizagem da Improvisação Organizacional. Outra técnica muito utilizada dentro do debate sobre o ensino-aprendizagem da administração são as metáforas (STRATI, 2009) que envolve a observação do fazer artístico para ser utilizada no estímulo a reflexão do trabalho em conjunto levantando pontos como a habilidade na execução do serviço.

3. Ensino da Improvisação Organizacional: Desafios e Potencialidades

O grande desafio deste debate está justamente em considerar que a importância da improvisação e sua utilidade só podem ser reconhecidas se os gestores admitirem que não existe total controle sobre um planejamento (CUNHA, 2015), e que nem sempre, é possível ter o tempo desejado para ponderações antes das decisões. Cunha (2000) aponta como componente decisivo para a prática da improvisação a flexibilidade e a capacidade de manter a calma diante de uma situação turbulenta ou que pressuponha uma desordem despertando a capacidade de manter-se ativo mesmo diante de elevados níveis de incerteza. Este conceito parece ter implicações substanciais para uma série de fenômenos organizacionais, que vão desde o trabalho em equipe e criatividade à inovação de produtos (EISENHARDT & TABRIZI, 1995), adaptação e renovação organizacional (KAMOCHE, 2003). Ao absorver uma informação e ao processá-la em tempo real, uma organização desenvolve aprendizagem sobre o meio e sobre si própria (WEICK, 2002).

Outro desafio é a descrença de que é possível aprender algo com os artistas que tenha utilidade na vida cotidiana ou no ambiente organizacional. Este desafio torna-se ainda mais impactante quando estamos diante de um trabalho desenvolvido em escolas, onde os alunos podem se ausentar trazendo um impacto grande na continuidade do trabalho desenvolvido através de uma metodologia artística, pois a transformação exige envolvimento. Outro desafio que se instala é o problema do excesso de autoconfiança quando se começa a desenvolver a habilidade de improvisar. Há quem pense que saber improvisar elimina a necessidade de um bom planejamento, e no entanto, isso é apenas um reflexo de um comportamento narcisista, ou de uma confiança exagerada em si. A aceitação da improvisação como prática organizacional não nega a existência de planejamentos, pois para desviar de um caminho, é preciso que haja este caminho.

Se não houver o planejamento, ou seja, parâmetros com objetivos definidos, a improvisação fica sem força e sem sentido.

Por obrigar a organização a pensar, imaginar, agir e aprender, a improvisação surge como via privilegiada de aprendizagem potencializando o que pode vir a traduzir-se na criação/alteração de produtos e/ou serviços capazes de corresponder à satisfação das necessidades dos clientes. Existem seis características principais que distinguem a prática de arte: ideias, identidade, história, estrutura, espaço e alcance (SULLIVAN, 2010), e que fornecem novas ferramentas de expressão, e com isso, novos caminhos para ideias e criação. O que podemos classificar como *novo humanismo* (STRATI, 2009) é estender a percepção de que os programas e rotinas de uma organização tendem a ser alienantes e manipuladoras, mesmo que não exista em si o desejo de ser dessa forma. O exercício da transformação e da criatividade são necessários para uma avaliação constante de procedimentos que são executados por pessoas em eterna busca pela compreensão de nós mesmos, das nossas emoções, das relações entre as pessoas e o nosso lugar na natureza. As ciências e outras formas de investigação não foram bem sucedidas ao lançar mão sobre esses assuntos (YOUNG, 2001), e por isso potencializar a metodologia artística pode ser a ferramenta que falta para chegar a lugares novos de entendimentos sobre a formação e sobre a aprendizagem da improvisação organizacional.

Se a improvisação é uma prática reconhecida em todas as formas artísticas há de ter uma explicação para a escolha da improvisação teatral como ferramenta para o desenvolvimento da habilidade gerencial no gestor. Na música, na dança, nas artes plásticas e até mesmo na culinária é preciso ter habilidade específica para utilização do corpo, instrumentos e de certos tipos de materiais para que seja possível dialogar com a linguagem escolhida, enquanto na improvisação teatral a matéria prima é somente a própria pessoa, suas ideias, capacidade relacional, capacidade de entendimento dos limites e suas ações tornando o método acessível e possível de ser utilizado mais tranquilamente, sem falar que produz uma energia atenciosa e positiva capaz de contribuir para uma política de esperança, pois implementa valores de amor, cuidado, compaixão, comunidade, espiritualidade, prática relacional e justiça social (CHILTON, 2013), além da habilidade de criticar fenômenos de maneira profunda (SULLIVAN, 2010) informando e transformando. Chilton (2013) ainda nos lembra que através do discurso crítico e visionário das artes é possível manter um foco ético e cuidadoso.

4. Discussão e Conclusão

O ambiente administrativo, por trabalhar dentro de uma ordem pré-determinada, pode adormecer o exercício da intuição que deve ser preservado e treinado (LEYBOURNE, S.; SADLER-SMITH, 2006), sem falar que a prática improvisacional também funciona como um treinamento para a imaginação, criatividade, coletividade, liderança e aprendizagem (KOPPETT, 2013) alicerçando ainda mais as teoria das organizações (LEWIN, 1998). Existem estudos que admitem a incompletude como uma característica do meio organizacional (GARUD, R.; JAIN, S.; TUERTSCHER, 2008), afinal é a busca por algo que movimenta os objetivos, e na busca por soluções muitas improvisações acontecem, e nesse ponto podemos ver outra característica que é a tendência da improvisação de antecipar intenções (HMIELESKI; CORBETT, 2006).

Nos estudos sobre empreendedorismo a improvisação é aceita como parte da construção de algo, mas ela parece causar medo quando associamos com as práticas diárias, e no entanto, é possível

perceber efeitos dessa interação entre o comportamento da improvisação com a criação de novos empreendimentos paralelos a uma satisfação por parte dos colaboradores desse mesmo empreendimento (HMIELESKI; CORBETT, 2008). Politicamente, no Brasil e no mundo, vivemos quebras de paradigmas e alternâncias de poder por vezes assustadoras, e a capacidade de lidar com o instante presente faz-se necessário para permanecer ativo, competitivo e atento, pois muitas vezes a improvisação surge em oposição a uma rotina sistemática e que já não funciona como deveria (WEICK, 2002). Talvez a dificuldade de admitir a existência de uma prática de improvisação organizacional esconde a dificuldade de se perceber um ser humano com limitações, impulsos, criatividade e emoções (CUNHA, 2002). As organizações precisam aumentar a sua capacidade de tolerar a incerteza, uma vez que este é um componente constante na vida. Saber discernir e até mesmo intuir, de forma natural, revela padrões subjacentes a acontecimentos aparentemente desordenados, mas que constituem caminhos possíveis.

Sentir-se pressionado, com medo, angustiado e inseguro diante de momentos que exigem rápidas resoluções é um momento que se tenta evitar, e, no entanto, é a chave para encontrar uma forma de lidar com situações impactantes no momento em que elas surgem. *A brincadeira e/ou jogos de improvisação* remete a uma condição parecida com a insegurança que surge diante de problemas inesperados e também à felicidade que sentimos na infância quando estamos com amigos, testando nossa autonomia e segurança pessoal e despertando a ludicidade, assim, cria-se um ambiente propício para arriscar, ao mesmo tempo, em que se diverte.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Ensino da Administração: por uma pedagogia para a mudança. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 151-159, 2005.
- AMARAL, I. G.; LEITE, N. R. P. Aplicação da competência de comunicação em projetos e revitalização do processo de ensino-aprendizagem da Administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 14, n. 3, p. 143-165, 2015.
- ARAM, E.; NOBLE, D. Educating prospective managers in the complexity of organizational life. **Management Learning**, v. 30, n. 3, p. 321-342, 1999.
- ARAM, J. D.; WALOCHIK, K. Improvisation and the Spanish manager. **International Studies of Management & Organization**, v. 26, n. 4, p. 73-89, 1997.
- BARBER, K. Improvisation and the art of making things stick. In: HALLAM, E. e INGOLD, T. (Ed.). **Creativity and cultural improvisation**. New York: Berg, 2007.
- BARRETT, F. Cultivating an aesthetic of unfolding: jazz improvisation as a self-organizing system. In: LINSTED, S. e HÖPFL, H. (Ed.). **The aesthetics of organization**. London: Sage Publications, 2000.
- 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. 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.
- BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. O. How business schools lost their way. **Harvard Business Review**, n. May, p. 96-104, 2005.
- BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011.
- BERNSTEIN, E. S.; BARRETT, F. J. Strategic Change and the Jazz Mindset: Exploring

Practices that Enhance Dynamic Capabilities for Organizational Improvisation. **Research in Organizational Change and Development**, v. 19, p. 55-90, 2011.

BERTHOLD, Margot. **A História Mundial do Teatro**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

BOLZAN, L. M.; ANTUNES, E. D. D. O que Clamam as Vozes dos Pesquisadores e sobre o que Elas se Calam ao Abordarem o Ensino em Administração no Brasil? **Revista ADM.MADE**, v. 19, n. 3, p. 77-93, 2015.

BRESLER, L. **Knowing bodies, moving minds: towards embodied teaching and learning**. London: Springer, 2004.

BRUNER, J. **The culture of education**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

BUREAU, S.; KOMPOROZOS-ATHANASIOU, A. Learning subversion in the business school: An ‘improbable’ encounter. **Management Learning**, v. 48, n. 1, p. 39–56, 2017.

CAINES, R.; HEBLE, A., Eds. **The improvisation studies reader: spontaneous acts**. London: Routledge. 2015.

CASE, P. Management education and the philosophical life: a response to John Hendry. **Management Learning**, v. 37, n. 3, p. 283-289, 2006.

CASTRO, C. D. M. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 3, p. 58-61, 1981.

CEZARINO, L. O.; CORRÊA, H. L. Interdisciplinaridade no ensino em Administração: visão de especialistas e coordenadores de cursos de graduação. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 4, p. 751-784, 2015.

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.

CHIA, R.; HOLT, R. The nature of knowledge in Business Schools. **Academy of Management Learning & Education**, v. 7, n. 4, p. 471-486, 2008.

CLEGG, S. R.; ROSS-SMITH, A. Revising the Boundaries: Management Education and Learning in a Postpositivist World. **Academy of Management Learning & Education**, v. 2, n. 1, p. 85-98, 2003.

CLOSS, L. Q.; ARAMBURU, J. V.; ANTUNES, E. D. D. Produção Científica sobre o Ensino em Administração: uma Avaliação Envolvendo o Enfoque do Paradigma da Complexidade. **Gestão.Org**, v. 7, n. 2, p. 150-169, 2007.

COHEN, C. Using narrative fiction within management education. **Management Learning**, v. 29, n. 2, p. 165-181, 1998 1998.

COOPEY, J. Theatre in management and organization development: a critique of current trends. In: REYNOLDS, M. e VINCE, R. (Ed.). **The Handbook of Experiential Learning and Management Education**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

COSTEA, B.; AMIRIDIS, K. Management education and the humanities: a future together? In: STEYAERT, C.; BEYES, T., *et al* (Ed.). **The Routledge Companion to Reinventing Management Education**. London: Routledge, 2016.

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

CROSSAN, M. et al. The improvising organizations: when planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, v. Spring, n. 14, p. 20-35, 1996.

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

CUNHA, J. V. D.; KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P. Organizational Improvisation: a Contextual

Approach. **International Review of Sociology**, v. 13, n. 3, p. 567-589, 2003.

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.

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

CUNHA, M. P. et al. Organizational Improvisation: From the Constraint of Strict Tempo to the Power of the Avant-Garde. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 359-373, 2014.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J.; KAMOCHE, 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. e CUNHA, M. P. (Ed.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea Luso-Brasileira**. São Paulo: Editora Iglu, 2000.

CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural: Profissão em Formação**. 1 Edição. Belo Horizonte, 2007.

CUNHA, Miguel P. **A arte dos improvisadores: A busca da estandardização na Música e nas Organizações**. Artigo para Revista O&S, 2005.

_____. **All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional**. Artigo para revista RAE. São Paulo, 2002.

_____; CUNHA, João V. **Improvisação e Organização**. Artigo para estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo, 2000.

_____; et al. **Tales of the expected: Discussing improvisational learning**. Article. Portugal, 2015.

_____; et al. **Organizational Improvisation: From the constraint of strict tempo to the power of the Avant-Garde**. 2014.

CUNLIFFE, A. L. Reflexive dialogical practice in management learning. **Management Learning**, v. 33, n. 1, p. 35-61, 2002 2002.

CZARNIAWSKA, B. Forbidden knowledge: organization theory in times of transition. **Management Learning**, v. 34, n. 3, p. 353-365, 2003.

DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia C.; GHADIRI, Djahanchah P. (org). **Administração com arte: Experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.

_____. **Administração com arte: papel e impacto da arte no processo ensino-aprendizagem**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C., et al (Ed.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DEWEY, J. **Art as experience**. New York: Perigee Books, 1934.

DEWEY, J. **Experience and education**. New York: Touchstone, 1938.

_____. **Vida e educação**. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1971.

DEY, P.; STEYAERT, C. The Troubadours of Knowledge: Passion and Invention in Management Education. **Organization**, v. 14, n. 3, p. 437-451, 2007.

DONALDSON, L. Damned by Our Own Theories Contradictions Between Theories and Management Education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 1, n. 1, p. 96-106, 2002.

DYER, S.; HURD, F. “What’s Going On?” Developing Reflexivity in the Management Classroom: From Surface to Deep Learning and Everything in Between. **Academy of Management Learning & Education**, v. 15, n. 2, p. 287-303, 2016.

FAULKNER, R.; BECKER, H. S. **"Do you know...?" The jazz repertoire in action**. Chicago The University of Chicago Press, 2009.

FISCHER, C. M.; AMABILE, T. M. Creativity, improvisation and organizations. In: RICKARDS,

T.; RUNCO, M. A., *et al* (Ed.). **The Routledge Companion to Creativity**. New York: Routledge, 2009.

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, Leonardo. **Improvisação e Aprendizagem em cervejarias artesanais**: um estudo no Brasil e na Alemanha. Tese de Doutorado. Porto Alegre, 2010.

_____. **A rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina**: Analisando a improvisação e aprendizagem. Artigo publicado no ENEO 2010. Recife, 2012.

_____; ANTONELLO, Claudia S. **Improvisação e Aprendizagem nas organizações**: Reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. Artigo para BASE, 2011.

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.

_____. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. In: ANTONELLO, C. S. e GODOY, A. S. (Ed.). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

GARUD, R.; JAIN, S.; TUERTSCHER, P. Incomplete by Design and Designing for Incompleteness. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 351-371, 2008.

GAGLIARDI, P.; CZARNIAWSKA, B., Eds. **Management Education and Humanities**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

HALLAM, E.; INGOLD, T., Eds. **Creativity and cultural improvisation**. New York: Berged, 2007.

HATCH, M. J. Jazzing up the theory of organizational improvisation. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 181-191, 1997 1997.

_____. Jazz as a metaphor for organizing in the 21st century. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 556-557, 1998 1998.

_____. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 75-100, 1999 1999.

_____. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 19-35, 2002 2002.

HENDRY, J. Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities. **Management Learning**, v. 37, n. 3, p. 267-281, 2006.

HMIELESKI, K. M.; CORBETT, A. C. Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 1, p. 45-63, 2006. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2006.00153.x>>.

HMIELESKI, K. M.; CORBETT, A. C. The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 4, p. 482-496, 2008.

IRGENS, E. J. Art, science and the challenge of management education. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, p. 86-94, 2014.

JOHNSTONE, Keith. **Impro for Storytellers**. New York, 1999.

_____. **Improvisation and the theatre**. A theatre arts book. New York, 1981.

KAMOCHÉ, Ken; CUNHA, Miguel P.; CUNHA, João V. **Towards a Theory of Organizational Improvisation**: Looking Beyond the Jazz Metaphore. Artigo para *Journal of Management Studies*. Hong Kong, 2003.

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.

KIRSCHBAUM, Charles, SAKAMOTO, Cristina e VASCONCELOS, Flávio C. **Conflito e Improvisação por Design: A metáfora do Repente**. Artigo para revista O&S. Salvador, 2014.

_____. **Repente como metáfora de Improvisação Organizacional: Relações de Competição e Cooperação**. Artigo para INSPER. São Paulo, 2010.

KOPPETT, K. **Training to imagine: practical improvisational theatre techniques for trainers and managers to enhance creativity, teamwork, leadership, and learning**. Sterling: Stylus Publishing, 2013.

LEWIN, A. Y. Jazz improvisation as a metaphor for organization theory. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 539, 1998.

LEYBOURNE, S. A. Managing Improvisation within Change Management: Lessons from UK Financial Services. **The Service Industries Journal**, v. 26, n. 1, p. 73-95, 2006.

_____. 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.

LOURENÇO, C. D. D. S. et al. Produção científica brasileira sobre ensino de Administração: 1997-2010. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 4-22, 2012.

MACK, K. S. Taking an aesthetic risk in management education: Reflections on an artistic-aesthetic approach. **Management Learning**, v. 44, n. 3, p. 286-304, 2012.

MARANHÃO, C. M.; PAES DE PAULA, A. P. Pedagogia crítica e ensino em Administração: em busca de novas abordagens. **Gestão.Org**, v. 9, n. 3, p. 438-462, 2011.

MARTINS, A. K. A.; MALPARTIDA, H. M. G., Eds. **Metodologias ativas de aprendizagem no ensino superior: relatos e reflexões**. São Paulo: Intermeiosed, 2015.

MENDONÇA, J. R. C.; GUIMARÃES, F. P. Do quadro aos 'quadros': o uso de filmes como recurso didático no ensino de Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, n. Especial, p. 1-21, 2008.

MINER, A. S.; BASSOFF, P.; MOORMAN, C. Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 304, 010601 2001.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educating managers beyond borders. **Academy of Management Learning & Education**, v. 1, n. 1, p. 64-76, 2002.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. Organizational Improvisation and Organizational Memory. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698-723, 1998.

NECK, H. M.; GREENE, P. G.; BRUSH, C. G. **Teaching entrepreneurship: a practice-based approach**. Cheltenham: Edward Elgar, 2014.

NICHOLLS, T. **An ethics of improvisation: aesthetic possibilities for a political future**. Lanham: Lexington Books, 2012.

NUNES, S. C. O Ensino em Administração: análise à luz da abordagem das competências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 198-223, 2010.

OLIVEIRA, A. L. D.; LOURENÇO, C. D. D. S.; CASTRO, C. C. D. Ensino de Administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. **Pretexto**, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015.

OLIVEIRA, F. B.; SAUERBRONN, F. F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. Especial, p. 149-170, 2007.

OLIVEIRA, S. R.; MARIANO, S. R. H.; CUBA-MANCEBO, R. Atuando como diretor: A Construção de Documentários como Técnica de Ensino-Aprendizagem. **Revista ADM.MADE**, v. 15, n. 19, p. 1-15, 2015.

PAES DE PAULA, A. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia Crítica no Ensino da Administração: Desafios e Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. Especial, p. 10-22,

2006.

PAIVA, K. C. M.; ESTHER, A. B.; MELO, M. C. D. O. Formação de competências e interdisciplinaridade no ensino de Administração: uma visão dos alunos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 5, n. 10, p. 63-77, 2004.

SINCLAIR, A. Body and Management Pedagogy. **Gender, Work and Organization**, v. 12, n. 1, p. 89-104, 2005.

STEYAERT, C.; BEYES, T.; PARKER, M., Eds. **The Rouledge Companion to Reinventing Management Education**. London: Routledge. 2016.

STEYAERT, C.; HOYER, P.; RESCH, B. Playing and the performing arts: six memos for the future classroom. In: STEYAERT, C.; BEYES, T., *et al* (Ed.). **The Rouledge Companion to Reinventing Management Education**. London: Routledge, 2016.

STRATI, A. Aesthetics in teaching organization studies. In: REYNOLDS, M. e VINCE, R. (Ed.). **The Handbook of Experiential Learning and Management Education**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. **Theatrical Improvisation: Lessons for organizations**. Canada, 2013.

_____. Improvisation and innovative performance in teams. **Organisation Science**, v. 16, n. 3, p. 203-224, 2005.

_____. **Improvisation and innovative performance in teams**. Organization Science. Vol. 16, No. 3, 2005.

WELSH, M. A.; DEHLER, G. E.; MURRAY, D. L. Learning about and through aesthetic experience: understanding the power of experience-based education. In: REYNOLDS, M. e VINCE, R. (Ed.). **The Handbook of Experiential Learning and Management Education**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

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

WEICK, K. E. Organized improvisation: 20 years of organizing. **Communication Studies**, v. 40, n. 4, p. 241-248, 1989 1989.

WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628, 931201 1993.

WEICK, K. E. Improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998 1998.

WEICK, K. E. The aesthetic of imperfection in organizations. In: CUNHA, M. P. e MARQUES, C. A. (Ed.). **Readings in Organization Science**. Lisbon: ISPA, 1999.

WEICK, Karl E. **A estética da imperfeição em orquestras e organizações**. Artigo para RAE. São Paulo, 2002.

_____. **Introductory Essay: Improvisation as a mindset for organizational analysis**. Organization Science. Vol. 9, No. 5, 1998