

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Leonardo Flach

**IMPROVISACÃO E APRENDIZAGEM EM CERVEJARIAS  
ARTESANAIS: um estudo no Brasil e na Alemanha**

Porto Alegre

2010

Leonardo Flach

**IMPROVISACÃO E APRENDIZAGEM EM CERVEJARIAS  
ARTESANAIS: um estudo no Brasil e na Alemanha**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia S. Antonello  
(UFRGS)

Porto Alegre

2010

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

F571i Flach, Leonardo

Improvisação e Aprendizagem em Cervejarias Artesanais: um estudo no Brasil e na Alemanha / Leonardo Flach – 2010.

257 f. : il.

Tese. (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2010.

“Orientadora: Profa. Dra. Claudia Simone Antonello”

1. Improvisação. 2. Cervejaria artesanal. 3. Aprendizagem. I. Título

CDU 663.4

**Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS**

Leonardo Flach

**IMPROVISACÃO E APRENDIZAGEM EM CERVEJARIAS**  
**ARTESANAIS: um estudo no Brasil e na Alemanha**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia S. Antonello

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Ângela Garay - PPGA/UFRGS

---

Profa. Dra. Arilda Godoy – Universidade Mackenzie/SP

---

Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon - PPGA/UFRGS

---

Prof. Dra. Paula Chies Schommer – UDESC/SC

---

Orientadora - Professora Dra. Claudia S. Antonello - PPGA/UFRGS

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, o grande alicerce da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

- Aos meus pais e minha irmã, pelo carinho, aconchego do lar, apoio e exemplo.
- Aos meus orientadores Profa. Dra. Claudia Simone Antonello (UFRGS) e Prof. Dr. Georg Schreyögg (Universidade Livre de Berlim), pela amizade, ensinamentos, auxílio e mediação neste processo de aprendizagem.
- Ao Cnpq, pela bolsa de estudos e apoio financeiro de janeiro a março de 2007.
- À Capes/DAAD, pela bolsa de estudos para o doutorado sanduíche na Universidade Livre de Berlim (Alemanha).
- À Capes, pela bolsa de estudos e apoio financeiro.
- À UFRGS e à Universidade Livre de Berlim, pelo acolhimento e infraestrutura proporcionada para a construção do conhecimento.
- Às professoras membras da banca, Profa. Dra. Arilda Godoy, Profa. Dra. Neusa R. Cavedon, Profa. Dra. Ângela Garay, Profa. Dra. Paula Chies Schommer, pelo apoio neste processo de aprendizagem.
- Aos meus colegas e amigos de Porto Alegre e da UFRGS/PPGA, principalmente Christine, Marco, Leonardo, Lilian, Eduardo, Andréa, Claudia, Francielle, Dusan, Renata, Luciana.
- Aos meus colegas e amigos de Berlim e da Universidade Livre de Berlim, principalmente Björn, Lars, Taisiya, Katherina, Thomas, Dirk, Basti, Norman.
- Aos membros das organizações entrevistadas nesta pesquisa.

“A felicidade não é a ausência de problemas, mas a capacidade de lidar com eles” (Frank A. Clark).

“Não tenhamos pressa, mas não percam tempo” (José Saramago).

## RESUMO

Planejamento, controle, coordenação, padronização foram e continuam sendo importantes para a efetividade das práticas no ambiente organizacional. Entretanto, novas lentes de análise são necessárias para contribuir na compreensão da atuação dos indivíduos nas organizações, e uma destas novas propostas, apresentada neste trabalho, consiste na improvisação e sua articulação com a aprendizagem. A complexidade do mundo contemporâneo do trabalho muitas vezes exige a capacidade de o sujeito atuar na resolução de problemas emergenciais. Mesmo organizações com alta tecnologia, planejamento e padronização, em determinadas ocasiões podem precisar improvisar. O presente estudo tem por objetivo descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis articulações com a aprendizagem em cervejarias artesanais do Brasil e Alemanha. A abordagem é qualitativa, com base em um estudo multicaso realizado em dez cervejarias artesanais brasileiras e alemãs, nas quais coletou-se dados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta, análise de documentos. A pesquisa delimitou-se a partir de dois eixos norteadores: improvisação e teoria da aprendizagem situada. Entende-se o conceito de improviso como a ação que ocorre de forma extemporânea, sem espaço para planejamento. A improvisação não ocorre sem uma base de conhecimentos prévios, pois há a necessidade de considerar a influência direta das normas, contexto, forma de participação e experiência sobre o tema do improviso. Concluiu-se que na sua articulação com a improvisação, a aprendizagem pode ocorrer: a) antes do improviso – já que o indivíduo ou grupo baseiam-se nas estruturas mínimas, nos conhecimentos previamente adquiridos, normas, regras, experiências; esta base de conhecimentos molda o improviso a ser realizado; b) durante o improviso – como uma forma de aprendizagem em tempo real, são criados novos caminhos, formas e estruturas; existe a procura por novos conhecimentos para resolver o problema dentro de um período curto; experiências, ações e mudanças convergem no tempo; c) após o improviso – permanência na memória; possibilidade de reflexão sobre erros e acertos na improvisação, busca de outras soluções possíveis.

**Palavras-chave:** improvisação, ofícios artesanais, aprendizagem situada.

## ABSTRACT

Elements such as planning, control, coordination, standardization, were and are important for effectiveness in the organizational environment. New perspectives are necessary to contribute to understand the performance of individuals in organizations, and one of these new proposals, presented here, is the improvisation and its relationship with learning. The complexity of the contemporary world often requires the ability of the people to act solve critical and urgent problems. Even organizations with high technology, planning and standardization, on some occasions may need to improvise. This study aims to describe and understand the processes of improvisation and the possible links with learning in craft breweries located in Brazil and Germany. The approach is qualitative, based on a multicase study conducted in ten craft breweries in Brazil and Germany. The data was collected through semi-structured interviews, direct observation, document analysis. The research was delimited from these two themes: situated learning and improvisation. It is argued in this research that improvisation requires some structure and prior knowledge, because there is a need to consider the influence of norms, context, forms of participation and experience in the field of improvisation. It was concluded that in its articulation with improvisation, learning can occur: a) before the improvisation - as based on the minimum structures, the previously acquired knowledge, norms, rules, experiences, and this base of knowledge shapes the improvisation; b) during the improvisation - as a form of real-time learning, people created: new ways, shapes and structures; there is a search for new knowledge to solve the problem within a short time; experiences, actions and changes converge in time; c) after the improvisation – the performance stay in memory; reflection on mistakes and successes in improvisation; search for other possible solutions.

**Keywords:** improvisation, craft organizations, situated learning.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 APRENDIZAGEM NUMA PERSPECTIVA SOCIOCULTURAL: EM FOCO A TEORIA DA APRENDIZAGEM SITUADA.....</b>	<b>19</b>
2.1. APRENDIZAGEM NA PERSPECTIVA SOCIOCULTURAL .....	19
2.2 A TEORIA DA APRENDIZAGEM SITUADA .....	25
<b>3 A IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>39</b>
3.1 O PAPEL DA IMPROVISACÃO NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: PRESSUPOSTOS A PARTIR DA METÁFORA DA IMPROVISACÃO NO TEATRO E NA MÚSICA.....	41
3.1.1 O tempo influencia o processo de improvisação	44
3.1.2 A improvisação trabalha com a bricolagem	47
3.1.3 A improvisação parte de estruturas mínimas	48
3.1.4 As pausas e o silêncio também fazem parte do processo de improvisação	50
3.1.5 A improvisação pode ser individual ou coletiva	52
3.1.6 A improvisação pode ser baseada na repetição ou variação de temas	53
3.1.7 O erro é considerado parte da improvisação	54
3.1.8 A improvisação em conjunto exige negociação e diálogos contínuos	56
3.1.9 A <i>performance</i> é essencial no ato de improvisação	56
<b>4 ASPECTOS CONTEXTUAIS QUE PERMEIAM OS PROCESSOS DE IMPROVISACÃO E APRENDIZAGEM .....</b>	<b>60</b>
<b>5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PAPEL DA IMPROVISACÃO NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>66</b>
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>70</b>
6.1 MÉTODO .....	70
6.2 CAMPO E SUJEITOS PESQUISADOS.....	74
6.3 COLETA DE DADOS.....	81
6.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	82
6.5 DESENHO DE PESQUISA .....	85
6.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	86
<b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>88</b>
7.1 EMPRESA 1 .....	88
7.1.1 Caracterização e histórico da empresa	89
7.1.2 Aprendizagem	90
7.1.3 Improvisação	93
7.1.4 A articulação entre a improvisação e a aprendizagem	97
7.2 EMPRESA 2 .....	106
7.2.1 Caracterização e histórico da empresa	106
7.2.2 Aprendizagem	107
7.2.3 Improvisação	109
7.2.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem	112
7.3 EMPRESA 3 .....	114
7.3.1 Caracterização e histórico da empresa	115
7.3.2 Aprendizagem	115
7.3.3 Improvisação	118
7.3.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem	121
7.4 EMPRESA 4 .....	124

7.4.1	Caracterização e histórico da empresa	125
7.4.2	Aprendizagem	125
7.4.3	Improvisação	128
7.4.4	Articulação entre improvisação e aprendizagem	131
7.5	EMPRESA 5 .....	136
7.5.1	Caracterização e histórico da empresa	137
7.5.2	Aprendizagem	137
7.5.3	Improvisação	141
7.5.4	Articulação entre improvisação e aprendizagem	143
7.6	EMPRESA 6 .....	146
7.6.1	Caracterização e histórico da empresa	146
7.6.2	Aprendizagem	147
7.6.3	Improvisação	150
7.6.4	Articulação entre improvisação e aprendizagem	153
7.7	EMPRESA 7 .....	157
7.7.1	Caracterização e histórico da empresa	157
7.7.2	Aprendizagem	159
7.7.3	Improvisação	160
7.7.4	Articulação entre improvisação e aprendizagem	161
7.8	EMPRESA 8 .....	162
7.8.1	Caracterização e histórico da empresa	163
7.8.2	Aprendizagem	163
7.8.3	Improvisação	166
7.8.4	Articulação entre improvisação e aprendizagem	167
7.9	EMPRESA 9 .....	168
7.9.1	Caracterização e histórico da empresa	169
7.9.2	Aprendizagem	169
7.9.3	Improvisação	171
7.9.4	Articulação entre improvisação e aprendizagem	172
7.10	EMPRESA 10 .....	174
7.10.1	Caracterização e histórico da empresa	174
7.10.2	Aprendizagem	176
7.10.3	Improvisação	178
7.10.4	Articulação entre improvisação e aprendizagem	180
<b>8</b>	<b>DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICAS .....</b>	<b>183</b>
8.1	APRENDIZAGEM SITUADA: UM OLHAR SOBRE O CONTEXTO, MUDANÇA, IDENTIDADE E PARTICIPAÇÃO .....	183
8.2	CONSTRUINDO UM CONCEITO PARA A IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	203
8.3	PRESSUPOSTOS SOBRE IMPROVISACÃO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES .....	207
8.4	ARTICULAÇÃO DA IMPROVISACÃO COM A APRENDIZAGEM .....	218
8.5	CARACTERÍSTICAS E ELEMENTOS DA IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	224
8.6	TIPOLOGIA SOBRE IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	228
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>231</b>
9.1	APRENDIZAGEM SITUADA .....	233
9.2	IMPROVISOS REALIZADOS E SUA ARTICULAÇÃO COM OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM .....	236

9.3 PRESSUPOSTOS SOBRE IMPROVISAÇÃO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....	239
<b>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NO ESTUDO DE CASO PILOTO .....</b>	<b>253</b>
<b>ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NAS CERVEJARIAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>254</b>
<b>ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NAS CERVEJARIAS ALEMÃS .....</b>	<b>255</b>
<b>ANEXO D - CURRÍCULO - LEONARDO FLACH.....</b>	<b>256</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Framework do processo de improvisação e aprendizagem.....	65
Figura 2 - Improvisação e os processos de aprendizagem nas organizações a partir da perspectiva da aprendizagem situada.....	68
Figura 3 - Desenho de Pesquisa.....	86
Figura 4 - Produção artesanal da Cervejaria Schmitt (Porto Alegre).....	88
Figura 5 - Fotos da Brauhaus Lindenbräu (Berlim-Alemanha).....	106
Figura 6 - Fotos da Brauhaus Lemke, localizada em Berlim (Alemanha).....	115
Figura 7 - Klaus Bier Chopp Alemão (Florianópolis-SC).....	124
Figura 8 - Cervejaria da Ilha (Florianópolis-SC).....	136
Figura 9 - Foto da Cervejaria Wundebier (Blumenau-SC).....	146
Figura 10 - Foto da cervejaria artesanal Bierland (Blumenau-SC).....	157
Figura 11 - Cervejaria Bock (Timbó-SC).....	163
Figura 12 - Foto da Cervejaria Heimat (Indaial-SC).....	169
Figura 13 - Fotos da Cervejaria Schornstein (Pomerode-SC).....	174
Figura 14 - Semelhanças contextuais das cervejarias artesanais familiares brasileiras e alemãs.....	186
Figura 15 - Diferentes artefatos utilizados nas cervejarias artesanais.....	199
Figura 16 - Articulação entre improvisação e aprendizagem nas cervejarias artesanais da presente pesquisa.....	224
Quadro 1 - Bases epistemológicas da aprendizagem nas organizações.....	20
Quadro 2 - Síntese dos Principais Aspectos da Aprendizagem Situada, Informal e Incidental.....	33
Quadro 3 - Elementos a serem considerados nos estudos acerca da aprendizagem formal e informal.....	36
Quadro 4 - Comunidades de Prática, grupos formais de trabalho e equipes de projeto.....	37
Quadro 5 - Diferentes perspectivas sobre o tempo nas organizações.....	45
Quadro 6 - Contribuições da teoria da aprendizagem situada.....	64
Quadro 10 - Etapas do estudo multicaso.....	73
Quadro 11 - Informações gerais sobre os sujeitos entrevistados.....	80
Quadro 12 - Dimensões da aprendizagem situada como categoria de análise.....	83
Quadro 13 - Dimensões da improvisação como categoria de análise.....	84
Quadro 14 - Empresa 1 - Aprendizagem Situada.....	93
Quadro 15 - Empresa 1 - Improvisação.....	105
Quadro 16 - Empresa 2 - Aprendizagem Situada.....	109
Quadro 17 - Empresa 2 - Improvisação.....	114
Quadro 18 - Empresa 3 - Aprendizagem Situada.....	118
Quadro 19 - Empresa 3 - Improvisação.....	124
Quadro 20 - Empresa 4 - Aprendizagem Situada.....	128
Quadro 21 - Empresa 4 - Improvisação.....	136
Quadro 22 - Empresa 5 - Aprendizagem Situada.....	141
Quadro 23 - Empresa 5 - Improvisação.....	146
Quadro 24 - Empresa 6 - Aprendizagem - Síntese dos elementos obtidos no campo.....	150
Quadro 25 - Empresa 6 - Improvisação.....	157
Quadro 26 - Empresa 7 - Aprendizagem Situada.....	160
Quadro 27 - Empresa 7 - Improvisação.....	162
Quadro 28 - Empresa 8 - Aprendizagem Situada.....	166

Quadro 29 - Empresa 8 - Improvisação .....	168
Quadro 30 - Empresa 9 - Aprendizagem - Síntese dos elementos obtidos no campo .....	171
Quadro 31 - Empresa 9 - Improvisação .....	174
Quadro 32 - Empresa 10 - Aprendizagem Situada .....	178
Quadro 33 - Empresa 10 - Improvisação .....	182
Quadro 34 - Vantagens e desvantagens da realização de improvisos na percepção dos entrevistados .....	206
Quadro 35 - Semelhanças e diferenças entre a improvisação nas artes e nas organizações ...	226
Quadro 36 - Tipologia de improvisação .....	229
Quadro 37 - Articulação da improvisação com a aprendizagem (antes, durante, depois).....	239

## 1 INTRODUÇÃO

Olá. Seja bem-vindo a esta *jam session*, uma tese sobre improvisação e aprendizagem onde devem emergir diferentes temas a partir das interações dos componentes desta apresentação, que consistem em autores como Weick (1999), Cunha, Kamoche e Cunha (2003), Vera e Crossan (2004), Lave e Wenger (1991), entre outros. Os autores das obras terão seus temas expostos a partir de acordes e melodias que permeiam as tonalidades do campo da improvisação e aprendizagem.

Uma *jam session* consiste no encontro de músicos para tocar de forma espontânea e com bastante espaço para a improvisação. Frequentemente, os artistas que tocam em uma *jam session* não fazem parte dos mesmos grupos, podendo ter formações e pontos de vista diferentes. Esta pluralidade e o surgimento de novas ideias e interpretações auxilia a realização do espetáculo. As improvisações que surgem mesclam diferentes influências e significados trazidos por cada componente. Trata-se de uma forma de ação na qual os músicos podem tocar sem as formalidades dos grandes *shows*, sem saber o que vem à frente, de improviso.

Este não é um estudo sobre música, dança ou teatro. A metáfora da improvisação nas artes é aqui adotada como forma de compreender os processos de improvisação e aprendizagem nas organizações. Considera-se que há um esforço pela criação do conhecimento, por novas ideias e por teorias que possam emergir da improvisação. Parte-se do princípio que, nas organizações, os cenários atuais acarretam dificuldades para realizar planejamentos e seguir prescrições estruturadas, tornando a improvisação um importante tema organizacional a ser analisado.

De maneira sintética, o improviso consiste na contração do planejamento e da execução, na compreensão da ação à medida que esta vai tomando lugar, e na capacidade de executar um movimento de antecipação ou reação sem o benefício de reflexão prévia (CUNHA, 2002, 2008). A palavra improviso deriva do latim *improvisus* e significa ação realizada subitamente, de forma extemporânea, sem planejamento prévio. A improvisação trabalha com o imprevisto, ocorre de forma inesperada e é criada pelo impulso do momento. Envolve também trabalhar com aquilo que já foi criado, transformando e formando ideias, colocando características únicas em cada uma das novas criações (WEICK, 1998).

Nas organizações, a improvisação caracteriza-se como um conjunto de ações tomadas de forma espontânea, que envolvem a criação ao mesmo tempo em que se realiza a ação, na qual a “intuição guia a ação em uma forma espontânea” (CROSSAN; SORRENTI, 1997, p. 1). Ainda sobre o sentido espontâneo da improvisação, inclusive nas artes, é preciso considerar que frequentemente as improvisações passam por processos prévios de aprendizagem que exigem treino, disciplina, conhecimento, experiência, para que possam ser bem executadas. Na música, por exemplo, a improvisação é uma composição em tempo real, que inicia com variações sobre um modelo já escrito, no qual se inserem outras notas, ornamentos e nuances, resultando em nova melodia. De maneira análoga, a improvisação também ocorre nas organizações, considerando ainda que a complexidade e a pressão por constantes mudanças tem exigido dos indivíduos habilidades diferentes daquelas privilegiadas na era das organizações mecanicistas. Considerando sua importância em questões como a resolução emergencial de problemas e conflitos, a improvisação e a aprendizagem adquiriram papéis essenciais para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações modernas.

A frase ‘*Houston, we have a problem*’ consiste em um exemplo de que a necessidade de improvisação ocorre até mesmo em organizações como a NASA, com alta capacidade tecnológica, de planejamento e de controle. Tal expressão popularizou-se e tem sido inclusive utilizada, de modo bem humorado, em momentos em que surge um tipo de problema que exige alguma forma de improvisação. Esta frase foi usada pelos astronautas da Apollo 13, John Swigert Jr., James Lovell e Fred Haise Jr., que faziam parte da tripulação do ônibus espacial, ao relatarem, na viagem de volta da lua, um problema técnico para a base em Houston. Tal expressão tornou-se popular desde o filme Apollo 13, lançado em 1995.

Pelo reconhecimento que a improvisação faz parte inclusive de empresas como a NASA, o presente estudo adquire relevância prática e teórica. Evidencia-se, neste trabalho, o argumento que a improvisação não deve se tornar um padrão, pois é importante considerar que o caos, a desestruturação, a falta de planejamento e controle, dificilmente têm sido fatores de sucesso e eficiência na história e na atual conjuntura das organizações. Pretende-se também argumentar que a administração tem se preocupado e deve continuar analisando o planejamento, o controle e a direção, mas não pode deixar de considerar o estudo e a análise da improvisação nas organizações, bem como sua possível articulação com os processos de aprendizagem.

Assim, pretende-se neste estudo responder ao seguinte problema de pesquisa: como ocorrem os processos de improvisação e quais seriam as suas implicações nos processos de

aprendizagem nas organizações? Para nortear esta pesquisa, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos a seguir.

- Objetivo Geral:

Descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis articulações com a aprendizagem em cervejarias artesanais do Brasil e Alemanha.

- Objetivos Específicos

a) Identificar e descrever aspectos que indicam a utilização da improvisação pelos sujeitos pesquisados;

b) Identificar e descrever possíveis processos de aprendizagem em situações de improviso relatadas pelos entrevistados;

c) Propor pressupostos que norteiem futuros estudos sobre aprendizagem e improvisação nas organizações.

A presente pesquisa foi realizada a partir de dois eixos norteadores: aprendizagem situada e improvisação. Adota-se uma teoria de aprendizagem que enfatiza os aspectos contextuais, identidade, o engajamento do indivíduo no grupo, e a coexistência das aprendizagens formal e informal. Esta perspectiva consiste na teoria da aprendizagem situada e baseia-se na premissa que a aprendizagem dos indivíduos, nas organizações, não ocorre somente a partir de processos cognitivos, mas também depende da interação social, do contexto, da formação da identidade, da participação e do engajamento (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998). Destaca-se, assim, a importância das possibilidades deste arcabouço teórico da aprendizagem situada como uma das 'lentes' para a compreensão da aprendizagem nas organizações, cujas implicações disponibilizam para os pesquisadores o desenvolvimento de estudos que visem à compreensão da influência do contexto no processo de aprendizagem.

Tem-se, neste estudo, a improvisação como segundo eixo norteador. Cunha (2008) afirma que a improvisação tem conquistado gradativamente lugar relevante na literatura organizacional, à medida que as características das paisagens competitivas, com as quais se deparam as empresas contemporâneas, adquirem contornos que obrigam a repensar as já estabelecidas ideias de gestão. O planejamento e o controle precisam estar presentes para que a organização possa manter sua eficiência. No entanto, contingências podem fazer com que o administrador necessite, em determinados momentos, atuar como um bombeiro, apagando os incêndios que surgem no cotidiano de trabalho. Esta pesquisa também aborda, de forma crítica e descritiva, os possíveis caminhos e prejuízos que o processo de improviso pode acarretar para o indivíduo e para o grupo.

O tema improvisação tem sido abordado na literatura internacional de administração, mas de forma eminentemente teórica. Nacionalmente, o primeiro trabalho foi o de Flach e Antonello (2007), seguido pelos trabalhos de Kischbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2007), e Flach e Antonello (2008). O ensaio de Cunha (2002), apesar de publicado em revista brasileira, não é considerado um estudo nacional, já que o autor é de Portugal. Além disso, estes quatro estudos citados são trabalhos teóricos. Esta tese é, portanto, o primeiro trabalho teórico-empírico sobre improvisação e aprendizagem nas organizações.

Em face à familiaridade com as manifestações do comportamento improvisado no campo das artes, a experiência do autor como músico (anexo D), torna-se interessante tentar analisar os ensinamentos oriundos dessa área, para depois transferi-los para o domínio da gestão. Cunha (2002) é um dos autores que transfere os ensinamentos da arte para a gestão, estabelecendo uma aproximação com o *jazz* e discutindo as implicações de seu estudo para a análise das organizações. Weick (1999) também construiu uma analogia com a música, a partir da imagem de estruturas organizacionais orgânicas e mecânicas, respectivamente a imagem das organizações como bandas de *jazz* e orquestras sinfônicas. Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006), acreditando que a metáfora do *jazz* é limitada para explicar os aspectos harmônicos e cooperativos das relações entre os músicos e as organizações, mantiveram o foco de estudo na música indiana e no estilo musical ‘repente’, julgando necessária a investigação de novas metáforas que sejam complementares ou que se justaponham à metáfora do *jazz*.

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

O presente estudo foi realizado com gerentes, mestres-cervejeiros e funcionários de cervejarias artesanais brasileiras e alemãs. Desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos, em dez organizações, localizadas nas cidades de Berlim (Alemanha), Porto Alegre (RS), Florianópolis (SC), Timbó (SC), Pomerode (SC), Indaial (SC) e Blumenau (SC). As entrevistas semiestruturadas com 24 sujeitos, complementadas por observação direta e análise

de documentos, permitiram, pela análise interpretativa, formular algumas ponderações sobre as articulações entre aprendizagem e improvisação, as quais estão descritas neste trabalho.

A realização da pesquisa no Brasil e Alemanha mostrou-se oportuna, pois, de acordo com Schneider (2004), existe carência de estudos realizados no Brasil e na Alemanha e “são casos raramente comparados” (SCHNEIDER, 2004, p. 104). O mesmo autor explica que Brasil e Alemanha representam dois casos-modelo contrastantes no que diz “respeito às suas respectivas origens, transcurso de suas histórias nacionais, seus ‘mitos fundadores’ e seus ideais constitucionais básicos sobre cidadania e nacionalidade” (SCHNEIDER, 2004, p. 104).

O corpo da tese está organizado em nove capítulos. No capítulo 1, apresentam-se: delimitação do tema; problema de pesquisa; objetivos geral e específicos; justificativas teórica e prática.

O segundo capítulo inicia com a abordagem sobre a perspectiva sociocultural, que diferentemente da abordagem cognitiva, não limita o foco de análise nos processos de aprendizagem que passam na mente do indivíduo, mas também considera aspectos como a socialização. É dado prosseguimento a esta perspectiva, analisando especificamente uma das teorias que se encontram dentro deste enfoque, denominada teoria da aprendizagem situada.

No terceiro capítulo, disserta-se sobre o tema improvisação nas organizações, de modo a compreender as ações realizadas de maneira extemporânea e com pouco espaço para o planejamento. Foram criados, a partir da revisão da literatura sobre o assunto, alguns pressupostos sobre a improvisação nas organizações.

O referencial teórico prossegue no capítulo 4, a partir do levantamento sobre aspectos contextuais que permeiam a improvisação e a aprendizagem nas organizações.

O capítulo 5 contém algumas considerações acerca do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações, de forma a propor a existência de articulação teórica entre estes dois temas.

O sexto capítulo é dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos e analíticos que nortearam a investigação empírica deste trabalho. São justificados os motivos para a escolha da abordagem qualitativa e do estudo multicaso, bem como são expostos: o campo e os sujeitos pesquisados; esclarecimentos sobre a realização da coleta de dados, baseada em entrevistas semiestruturadas e observação direta; informações sobre a técnica adotada para análise dos dados, a análise interpretativa; e, por fim, o delineamento de pesquisa.

A apresentação e a análise dos dados têm início no capítulo 7. Todas as dez empresas pesquisadas são apresentadas e analisadas em seções próprias, com subseções sobre

caracterização e histórico da empresa, aprendizagem situada, improvisação, articulação entre a improvisação e aprendizagem.

No capítulo 8, encontram-se as discussões e as implicações teórico-empíricas sobre os temas aprendizagem e improvisação. Com base na literatura e em todos os casos analisados, são identificadas algumas categorias sobre a aprendizagem situada, cria-se um conceito e tipologia para improvisação nas organizações, e são revistos os pressupostos sobre improvisação e aprendizagem. Descreve-se a articulação entre a improvisação e aprendizagem nos casos analisados e são identificadas semelhanças e diferenças do improviso nas organizações com a metáfora da improvisação nas artes.

As considerações finais estão no capítulo 9. Optou-se por apresentar, em seções separadas, cada um dos objetivos específicos atingidos, juntamente com recomendações para futuros estudos.

## **2 APRENDIZAGEM NUMA PERSPECTIVA SOCIOCULTURAL: EM FOCO A TEORIA DA APRENDIZAGEM SITUADA**

Para analisar o fenômeno da improvisação e aprendizagem nas organizações, optou-se por adotar como “lente” a teoria da aprendizagem situada, que se baseia em uma abordagem sociocultural da aprendizagem, pois considera como importantes elementos de análise: contexto, artefatos, identidade, participação. Este capítulo inicia com uma breve introdução sobre a abordagem sociocultural da aprendizagem, de modo a auxiliar a compreensão da teoria da aprendizagem situada.

### **2.1. APRENDIZAGEM NA PERSPECTIVA SOCIOCULTURAL**

Existem basicamente cinco orientações epistemológicas nas teorias sobre aprendizagem dos indivíduos nas organizações: comportamental, cognitivista, humanista, aprendizagem social, construtivista. Estas bases epistemológicas são oriundas principalmente da psicologia e da pedagogia. Elas analisam predominantemente a aprendizagem dos indivíduos, servindo, em alguns casos, como base para a criação de teorias sobre aprendizagem em grupos e nas organizações. Por não ser o foco deste trabalho, não é analisada de forma detalhada cada uma destas abordagens epistemológicas. Elas são, porém, identificadas e explicadas de forma geral, como auxílio para a compreensão das raízes da perspectiva sociocultural da aprendizagem, e em particular a teoria da aprendizagem situada, adotada como lente de análise nesta tese. O Quadro 1 expõe uma síntese destas abordagens epistemológicas da aprendizagem.

A perspectiva sociocultural da aprendizagem parte principalmente das contribuições do construtivismo. Embora a lente cognitiva tenha contribuído para a compreensão do processamento de informações, que ocorre nos processos cognitivos de cada indivíduo, e a visão comportamental tenha possibilitado a análise da aprendizagem a partir da mudança de comportamento, estas duas perspectivas voltam-se somente para o indivíduo. A abordagem sociocultural da aprendizagem parte do princípio que os significados, as ações e o conhecimento adquirido pelo indivíduo são resultado de práticas sociais e coletivas. Esta perspectiva não desconsidera as contribuições do cognitivismo e de outras abordagens, mas parte do princípio que a aprendizagem do indivíduo e do grupo ocorrem simultaneamente.

Nas organizações, as aprendizagens dos indivíduos envolvem relações intra e entre grupos, com compartilhamento de significados, artefatos, ações, enfim, de elementos que abarcam a aprendizagem formal e informal.

Aprendizagem	Comportamental	Cognitivismo	Humanismo	Aprendizagem Social	Construtivismo
<b>Foco</b>	Comportamento	Cognição	Cognição, elementos afetivos	Contexto e interação	Construção de significados a partir da experiência
<b>Análise do processo de aprendizagem</b>	Mudança de comportamento	Alterações nos processos mentais internos, incluindo <i>insights</i> , memória, processamento de informações	Atuação do indivíduo em função de elementos cognitivos, afetivos e de seu potencial	Interação do indivíduo ou grupo com o meio e suas observações da atuação de outros indivíduos ou grupos	Construção dos significados e da realidade a partir da experiência
<b>Propósito da aprendizagem</b>	Produzir mudança de comportamento	Desenvolver capacidades e habilidades para aprender	Tornar-se autônomo no processo de aprendizagem	Aprender a partir da observação e interação com o contexto	Construir conhecimento a partir da vivência
<b>Métodos de aprendizagem adotados</b>	Treinamento, desenvolvimento de habilidades baseada na repetição, no estímulo-resposta	Desenvolvimento de atividades de estímulo a cognição, a memória	Tornar o aprendiz autônomo na busca por conhecimento	Estímulo à análise de modelos e elementos sociais	Facilitação e negociação de significados, reflexão, aprendizagem por experiências

**Quadro 1 - Bases epistemológicas da aprendizagem nas organizações**

Fonte: Adaptado de Merriam e Caffarella (1991, p. 264)

A perspectiva sociocultural sobre a aprendizagem nas organizações surgiu a partir de autores como Brown e Duguid (1991, 1995), Cook e Yanow (1993), Lave e Wenger (1991). Estes pesquisadores buscaram outro caminho para explicar os processos de aprendizagem, até então dominados por modelos de aprendizagem baseados na psicologia cognitiva e na gestão do conhecimento, e também como uma forma de asserção da significância do contato humano nos mecanismos sociais que fazem parte da aprendizagem nas organizações (EASTERBY-SMITH; ANTONACOPOULOU; SIMM; LILES, 2004). Então, surgem novos modelos teóricos e enfoques inspirados na perspectiva sociocultural da aprendizagem, tais como: *knowing in practice* (GHERARDI, 2000a), comunidades de prática, participação legitimada periférica e aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998).

A perspectiva da aprendizagem sociocultural baseia-se na socialização e nas práticas dos indivíduos. Optou-se, neste estudo, por uma abordagem sob a perspectiva sociocultural de aprendizagem, por considerar a base social como elemento importante para a análise dos

processos de aprendizagem nas organizações. Nesta perspectiva, torna-se importante compreender o contexto onde se localiza a aprendizagem. Ou seja, a aprendizagem não se restringe às quatro paredes do ensino formal, em um processo com início e fim, separado de outras atividades relacionadas.

Wenger (1998) afirma que uma das razões pelas quais as pessoas não percebem seu próprio aprendizado no trabalho é o fato de os elementos de aprendizagem consistirem na própria prática, sendo que a aprendizagem não é reificada como um objetivo estranho e alheio nem mesmo como uma atividade extra e especial. Os processos de aprendizagem muitas vezes são de difícil percepção, avaliação e mensuração.

Os autores que discorrem sobre a perspectiva sociocultural da aprendizagem nas organizações salientam que os processos de aprendizagem dos indivíduos na organização ocorrem através do trabalho, da prática e da interação, pela reflexão e ação, considerando que trabalho e organização são práticas sociais realizadas em contextos específicos de interação (GHERARDI; NICOLINI, 2000). A partir destas interações ocorrem aquisição, suporte e mudança de significados dentro da organização, por meio da transmissão de elementos intersubjetivos como artefatos (COOK; YANOW, 1993).

A partir de sua pesquisa com a Powell, uma organização produtora de flautas, Cook e Yanow (1993) propõem um caminho de estudos sobre aprendizagem nas organizações com raízes epistemológicas e ontológicas baseadas na perspectiva cultural. Os pesquisadores observaram que havia, na organização, interação entre seus membros e que não havia indivíduos fazendo flautas, mas um conjunto de indivíduos construindo as partes destes instrumentos, compartilhando atos, linguagens, artes, artefatos, experiências, culturas. Este estudo sobre os processos de aprendizagem entre alguns dos melhores produtores de flautas do mundo é esclarecedor e inspirador para compreender as relações entre aprendizagem e cultura organizacional, uma vez que:

(...) o conhecimento necessário para produzir as flautas da melhor qualidade, assim como jogar basquete ou executar uma sinfonia, não reside em um indivíduo, mas na organização como um todo. A organização não nasceu com tal conhecimento, precisou aprendê-lo (COOK; YANOW, 1993, p. 443).

O conceito de cultura organizacional utilizado para a compreensão da aprendizagem nas organizações é concebido por Cook e Yanow (1993) como um conjunto de valores, crenças e sentimentos, acompanhados de artefatos de sua expressão e transmissão (tais como mitos, símbolos, metáforas e rituais), os quais são criados, herdados, compartilhados entre um grupo de pessoas, o que o faz distinto de outros grupos. A aprendizagem é, portanto, inerente à cultura.

Os sentidos elaborados e adquiridos pelos membros de grupos e organizações nos processos de aprendizagem surgem, são mantidos e recriados por suas interações. Essas interações ocorrem não somente pelo modo face a face, mas também mediada pelos artefatos da cultura da organização como os objetos simbólicos e a linguagem. São, sobretudo, as relações entre cultura e aprendizagem nas organizações que indicam a necessidade de se identificarem, no contexto de cada organização, oportunidades de aprendizagem. Ou seja, buscar os momentos e as situações que, já inscritos na cultura e nas formas privilegiadas de ação, sejam propícios à aprendizagem (COOK; YANOW, 1993).

Estas interações mediadas por artefatos, conforme descrito por Cook e Yanow (1993), quando ocorridas num determinado grupo de maneira mais frequente, com compartilhamento de interesses e práticas de maneira informal, podem se inserir dentro do conceito de comunidades de prática, termo criado por Lave e Wenger (1991) para descrever a criação de grupos informais que fomentam a aprendizagem. Analisa-se isto com mais profundidade na seção seguinte. As comunidades de prática consistem nos blocos básicos de construção de um sistema de aprendizagem social. Elas permitem a aprendizagem e o crescimento de um sistema no qual se reforçam a identidade e a troca de significados (WENGER, 2000).

A perspectiva sociocultural da aprendizagem e a própria teoria da aprendizagem situada têm como base a tradição microinteracionista<sup>1</sup>. Esta tradição tem suas raízes essencialmente no pragmatismo de Peirce e na fenomenologia de Schutz. Peirce cunhou o termo semiótica (a ciência dos signos) e desenvolveu a ideia que os indivíduos não conseguem perceber alguns fatos sobre o mundo sem a mediação dos signos. Portanto, o significado sempre existe em uma tríade formada por sinais, objetos e referências internas (o pensamento). O mesmo autor introduziu o elemento social nas teorias do pensamento do indivíduo, por defender que o pensamento sempre se realiza em uma comunidade e que a comunidade considera ‘verdade’ ou ‘objetivo’ somente aquilo que é baseado em seu *habitus*, o produto histórico das práticas individuais e coletivas (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

A aproximação da tradição microinteracionista com a aprendizagem organizacional ocorre ao visualizá-la como uma transmissão de conhecimentos em *occupational communities* (comunidades ocupacionais). Esta tradição tem como premissa as profissões como formas de interação negociada por sujeitos engajados em práticas de trabalho. Ou seja, professores,

---

<sup>1</sup> Collins (1994) analisou quatro tradições sociológicas. Os estudos de Gherardi e Nicolini (2001) aprofundaram a descrição destas tradições, acrescentando também a discussão sobre o papel do pós-modernismo nos estudos sobre aprendizagem nas organizações. As quatro principais tradições sociológicas descritas por Collins (1994) e Gherardi e Nicolini (2001) são: a) tradição do conflito (que retoma as ideias de Marx, Engels e Weber); b) tradição racional-utilitarista (iniciada por Homans, Blau, Cook, Simon); c) tradição Durkheimiana; d) tradição microinteracionista.

advogados, arquitetos, médicos, por exemplo, não produzem apenas trabalho em suas profissões, mas também relações sociais, identidades, autoimagens. Assim, membros de uma comunidade ocupacional procuram esconder os pontos negativos de seu trabalho, para manter seu *status quo* e incrementar seu poder de barganha frente aos membros de outras comunidades ocupacionais (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

A tradição microinteracionista da sociologia considera que a aprendizagem ocorre a partir da participação, de tornar-se membro de uma comunidade, considerando relações sociais como importantes para a transmissão de conhecimento e a formação de um currículo situado. O conceito de participação realça o fato que a aprendizagem não ocorre somente ou principalmente na mente dos indivíduos, mas na participação deles nas atividades sociais. Trabalhar e organizar são práticas sociais engajadas em uma série de atividades situadas em contextos específicos de interação (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

Considera-se, no presente trabalho, que os elementos criados pelas ações e interações coletivas são principalmente resultados derivados da aprendizagem e da formação sociocultural, ou seja, elementos como: conhecimento, mudanças de cognição e conduta, artefatos, linguagens, crenças, valores, ritos, rituais, memória, rotinas e significados. A perspectiva sociocultural da criação do conhecimento é defendida por Gherardi (2005, p. 2):

Tanto no dia-a-dia como no trabalho das organizações, pessoas e grupos criam conhecimento negociando o significado de palavras, ações, situações e artefatos. Todos participam e contribuem para um mundo que é socialmente e culturalmente estruturado e constantemente reconstituído [...] (GHERARDI, 2005, p. 2).

O conceito de cultura, na perspectiva sociocultural de aprendizagem, refere-se a um grupo de pessoas que compartilha artefatos, valores, crenças, percepções, entre outras formas de significados. Estes significados estão também inseridos nos seus artefatos. Por exemplo, no caso dos produtores de flautas, Yanow (2000) constatou que a aprendizagem influencia e também é influenciada pelos valores culturais: nos atos do grupo (sentar à mesa, conversar mutuamente, trabalhar com as possibilidades de construção das flautas); nas linguagens utilizadas (e que outros utilizariam sobre eles); nos objetos que são foco de seus atos e conversas (YANOW, 2000).

A cultura consiste, portanto, em um processo contínuo de construção social por meio de símbolos, valores, crenças, padrões de ação intencional, dos quais as pessoas da organização aprendem, produzem e recriam. Caracteriza-se também como simultaneamente subjetiva e objetiva, imaterial e material, efêmera e permanente. A cultura de cada grupo ou organização é constituída pelas culturas pessoais, culturas ocupacionais e profissionais,

culturas dominantes nos setores produtivos, culturas das comunidades de prática, culturas de agências e instituições que operam dentro da sociedade, local, nacional e internacionalmente.

Dentro da perspectiva sociocultural da aprendizagem, entende-se que a cultura está diretamente articulada com a forma como os indivíduos compartilham informações, como realizam suas práticas sociais, utilizam artefatos e aprendem coletivamente. A aprendizagem nas organizações pode ser compreendida como um sistema de representações em que o conhecimento perpassa uma rede de transmissão, aquisição, criação, ação e subversão, sendo que a linguagem exerce papel essencial na formulação desta rede (GHERARDI, 2000b) e que elementos como identidade, participação, legitimidade, contexto são fundamentais para a análise da aprendizagem (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER; 2000). A criação do conhecimento, sob o ponto de vista da aprendizagem sociocultural, ocorre por processos de negociação de identidades e relações de poder. Este conhecimento pode ser entendido pela transmissão de artefatos físicos, comportamentais e verbais (GHERARDI; NICOLINI, 2001). Em seu estudo sobre os produtores de flautas, Yanow (2000) encaminhou também uma pesquisa sobre histórias da organização e mitos sobre o instrumento, relacionando elementos culturais com a forma de aprendizagem dos indivíduos nas organizações (YANOW, 2000). Ao final de um improviso, existe uma articulação entre o resultado do processo e o criador deste processo. Na aprendizagem, esta articulação ocorre entre o resultado do processo e as pessoas que dele fizeram parte. Na criação, são estabelecidas relações de aprendizagem, formação do conhecimento, mudança nos processos cognitivos ou comportamentais, inovação. Há principalmente a formação de artefatos, crenças, valores, entre outros símbolos gerados pelos criadores e compartilhados no grupo, ou mesmo criados pelo próprio grupo.

Além da importância dos elementos socioculturais de manutenção do conhecimento comentados anteriormente (artefatos, linguagens, crenças, valores, ritos, rituais, memória, rotinas e significados), o conhecimento produzido pela improvisação e pela aprendizagem também se torna significativo e é sustentado, através dos tempos, por meio de sua prática e legitimação. Ou seja, trata-se do conhecimento exteriorizado, transformado em ações, que deixa de permanecer no nível tácito.

Os autores que abordam a aprendizagem sob a perspectiva sociocultural (COOK; YANOW, 1993; NICOLINI; MEZNAR, 1995) a concebem como um elemento integrante e inseparável de práticas sociais. Neste sentido, o conhecimento não é separado da prática (BROWN; DUGUID, 1995; LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998). Diferentemente da abordagem de teorias cognitivistas sobre aprendizagem, ela é, neste sentido, social e não

meramente cognitiva, possuindo um elemento de descobrimento, de recomposição de ideias a partir de vivências práticas e do cotidiano social (GHERARDI, 2000b).

A aprendizagem como um fenômeno social é mediada por relações sociais (GHERARDI, 1999). Conhecimento e aprendizagem não se encontram somente na mente do indivíduo, mas em sujeitos que simultaneamente pensam, aprendem, trabalham, interagem e inovam (BROWN; DUGUID, 1991).

Na perspectiva sociocultural da aprendizagem, delinea-se a teoria da aprendizagem situada, que enfatiza o contexto e os processos de aprendizagem que não se limitam a abordagens cognitivas e de transmissão de conhecimentos e também salientam contexto, aspectos culturais, aprendizagem informal, entre outros. Na seção 2.2 a seguir, são destacados os aspectos essenciais desta perspectiva teórica, esclarecendo conceitos como comunidades de prática e zonas de participação periférica. A atual seção destacou, portanto, a perspectiva sociocultural e a tradição microinteracionista, para localizar a teoria da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991) dentro do arcabouço teórico organizacional.

## 2.2 A TEORIA DA APRENDIZAGEM SITUADA

Em contraste com outras abordagens que identificam a aprendizagem como transferência de informação, repetições e memorizações, que analisam somente o que ocorre na mente do indivíduo, que desconsideram elementos como o contexto, cultura e socialização, a teoria da aprendizagem situada enfatiza o coletivo, a característica provisória e situada do conhecimento, o contexto onde a aprendizagem ocorre, complementando perspectivas cognitivo-rationais de conhecimento que ressaltavam predominantemente a aprendizagem individual. Nesta teoria, o contexto onde se realizam as práticas envolve a sensibilização e a aplicação de conhecimentos explícitos (linguagem, ferramentas, conceitos, funções, procedimentos) e tácitos (regras, capacidades, visões compartilhadas pelo grupo) (LAVE; WENGER, 1991). Tal perspectiva leva em consideração a análise do contexto, os elementos socioculturais em que as práticas ocorrem, pois estes também exercem influência na forma como os indivíduos aprendem e realizam suas práticas de trabalho (WENGER, 1998).

A análise realizada por Lave e Wenger (1991) sugere que os aprendizes aprendem e se tornam praticantes instruídos ou *practitioners* por meio da participação nas relações sociais e no contexto de trabalho. A observação de aprendizes de ofícios em sociedades tradicionais, como as parteiras de Yucatan, os alfaiates das tribos Vai e Goa, constituiu a inspiração para a

formulação da teoria da aprendizagem situada de Lave e Wenger (1991), assim como os exemplos apresentados pelos autores sobre a aprendizagem situada nos casos de alcoólicos anônimos, intendentes da marinha (*navy quartermasters*) e açougueiros.

A teoria desenvolvida por Lave e Wenger (1991) constitui um ponto de partida esclarecedor sobre a forma como os aprendizes ou principiantes aprendem com os colegas no local de trabalho. Os autores estabeleceram os conceitos inter-relacionais de participação periférica legitimada e de comunidades de prática. Através deles, explicam que o estatuto dos aprendizes como participantes periféricos legítimos lhes dá a possibilidade de participar de forma mais significativa nas atividades e relações sociais do local de trabalho até se tornarem participantes plenos.

Lave e Wenger (1991) cunham o termo participação periférica legitimada para explicar a maneira como ocorre a aprendizagem e a participação de novos membros nas práticas de trabalho, antes de atingirem o domínio do conhecimento e as habilidades necessárias para se tornarem membros legitimados e próximos ao núcleo. Neste processo, o aprendiz que se encontra na zona de participação periférica adquire, aos poucos, habilidades e conhecimento, sob a tutela dos membros mais experientes.

Os referidos autores evidenciam o conceito de participação e argumentam que os aprendizes adquirem conhecimentos e habilidades quando passam a participar das práticas socioculturais e a ter maior domínio de suas atividades de trabalho. O propósito de tal abordagem é explorar as relações concretas que existem entre as pessoas, sendo uma proposta para se compreender o fenômeno da aprendizagem. Partindo desta ideia, eles acreditam que a aprendizagem não é só situada na prática, mas “é uma parte integrante da prática social generalizada no mundo vivido” (LAVE; WENGER, 1991, p. 35).

Lave e Wenger (1991) explicam que os três elementos - legitimação, periferia, participação - são indispensáveis e definem-se mutuamente, isto é, não podem ser considerados de forma isolada. Legitimação e participação, em conjunto, caracterizam as formas de pertencimento ao coletivo. A periferia e a participação estão ligadas à localização e à identidade no mundo social. A participação periférica legitimada não consiste apenas na aprendizagem situada na prática, mas também em uma aprendizagem integrante da prática. O conceito de periferia não diz respeito apenas a um conceito físico, de localização central ou periférica, mas se refere também ao conhecimento e à experiência adquiridos pelos sujeitos, bem como à forma de pertencimento, participação e envolvimento. Lave e Wenger (1991, p. 37) notam que a noção de periferia “deve estar ligada a questões de legitimidade da organização social e de controle sobre os recursos, se for para ganhar o seu pleno potencial analítico”.

A prática envolve participação nas atividades de trabalho, ou seja, engajamento mútuo e não depende apenas do simples desempenho efetivo das tarefas. A aprendizagem situada envolve a participação dos membros do grupo no compartilhamento de ideias para a resolução de problemas (BROWN; DUGUID, 1991).

Os autores ainda sugerem o conceito de currículo de aprendizagem, considerando que, nos grupos que compartilham práticas de trabalho, existem fontes de aprendizado essenciais, vivenciadas a partir do cotidiano e das trocas relacionais, no contato entre os aprendizes e os mais experientes. Lave e Wenger (1991) argumentam que, com o passar do tempo, os aprendizes acumulam aprendizagens, passando a participar do ofício com a legitimação e aproximação ao núcleo. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) também enfocam ideias semelhantes às de Lave e Wenger (1991) e as aprofundam, desenvolvendo o conceito de currículo situado:

Nós introduzimos o conceito de currículo situado para denotar o modelo de oportunidade de aprendizagem disponível para os novatos em seu encontro com uma comunidade específica dentro de uma organização específica. Enquanto o currículo de aprendizagem foca nas oportunidades de aprendizado relacionadas a uma ocupação específica, a noção de currículo situado enfatiza o fato que seu conteúdo está intimamente relacionado com um conjunto específico de características materiais, econômicas, simbólicas e sociais do sistema de prática e atividades de trabalho (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA; 1998, p. 280).

Conforme Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 281), “um currículo situado é característica das práticas de uma comunidade e não pode ser considerado à parte dela”. Por conseguinte, unindo o conceito de currículo de aprendizagem de Lave e Wenger (1991) com o de currículo situado de Gherardi, Nicolini e Odella (1998), é possível entender como os novos componentes de grupos de trabalho e organizações são apresentados ao currículo situado e passam a agir em conformidade com ele. Na perspectiva situada da aprendizagem, a aprendizagem ocorre e é construída predominantemente nas práticas de trabalho e a partir da inter-relação entre os praticantes, pois seus membros expõem seus conhecimentos e interagem pautados no currículo acumulado. Os aprendizes, por meio da participação periférica, acabam sendo, aos poucos, legitimados, com possibilidade de trazer novas perspectivas e significados.

Lave e Wenger (1991) definem a aprendizagem como um processo dependente de seu contexto, situado no trabalho realizado, no qual os aprendizes assimilam conhecimentos e adquirem habilidades, à medida que participam, com outros profissionais, de um coletivo (LAVE; WENGER, 1991). Estes grupos de indivíduos criam identidades, compartilham significados e tendem a interpretar a realidade e a aprender de forma similar. Essa ideia foi transposta do âmbito educacional para o organizacional, pregando que as pessoas envolvidas num mesmo tipo de trabalho vão compartilhar práticas, estruturar o trabalho e ter expectativas e motivações similares sobre o trabalho (WENGER; SNYDER, 2000).

Apesar de Lave e Wenger (1991) estabelecerem a aprendizagem como componente da prática social coletiva, não se pode negligenciar o papel que os estabelecimentos de ensino formal desempenham na aprendizagem de trabalhadores, artesãos e demais aprendizes. Wenger (1998) inclusive afirma que a participação em atividades que envolvem diferentes grupos de trabalho estimula a identidade, uma vez que os sujeitos transformam-se em participantes periféricos legítimos em mais de um grupo.

Nos países mais industrializados, as formações em regime de aprendizagem incluem tanto períodos estruturados de aprendizagem fora do local de trabalho, ou seja, em contextos educativos formais, como formação e experiência no local de trabalho. Nestes casos, os aprendizes estão envolvidos em diferentes grupos sociais que compartilham práticas de trabalho, num processo em que são ajudados a estabelecer ligações entre aquilo que aprendem nos diferentes contextos. Estes programas proporcionam um modelo de trabalho e de estudo que ultrapassa a oportunidade de participar num único grupo de trabalho (LAVE; WENGER, 1991).

A aprendizagem situada consiste em uma teoria para analisar as práticas e as formas de aprendizagem de pessoas e grupos interdependentes, de profissionais com práticas comuns de trabalho, interpretações comuns de esforços e perspectivas conjuntas (SOLE; EDMONSON, 2002). Ou seja, trata-se de uma lente para a compreensão da aprendizagem, das práticas de trabalho, bem como para o desenvolvimento da identidade nas organizações (BROWN; DUGUID, 1991; LAVE; WENGER, 1991).

O conceito de identidade, dentro da teoria da aprendizagem situada, significa a forma como os indivíduos se identificam e aprendem com os valores, significados, crenças e outros elementos culturais do grupo em que compartilham suas práticas de trabalho (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER, 2000). Dentro das práticas de trabalho em conjunto, os novos praticantes, ao participarem delas, começam a se engajar e a passar da participação periférica para a plena (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER, 2000). Passando a pertencer a estas atividades, eles compartilham e aprendem com experiências, criam significado para o que fazem e, ao mesmo tempo, formam uma identidade. Com base nos processos de aprendizagem situada desenvolve-se um sentido de identidade comum (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 2000).

Deste modo, desenvolvem-se relacionamentos e capacidades que permitem o avanço coletivo das organizações, nas quais os aprendizes iniciam participando periféricamente e, posteriormente, tornam-se membros legítimos, a partir de suas demonstrações de aprendizado e de suas capacidades (LAVE; WENGER, 1991). Este sentido de criação de identidade baseada na aprendizagem situada permite compreender que, em uma organização, com

determinada identidade, formam-se diversas identidades a partir de seus subgrupos (SOLE; EDMONSON, 2002).

Os artefatos constituem a tecnologia e o repertório da prática, tendo papel relevante na aprendizagem emergente, a partir da participação nas práticas sociais (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998). Como parte da herança histórica deixada pelos ciclos de reprodução, os artefatos revelam o caráter produtivo e reprodutivo desses ciclos, na constituição da prática, ao longo do tempo. Assim, “compreender a tecnologia da prática é mais do que aprender a utilizar ferramentas; trata-se de uma maneira de conectar a história da prática e de participar mais diretamente na sua vida cultural” (LAVE; WENGER, 1991, p. 101).

A ideia de tecnologia da prática (LAVE; WENGER, 1991) introduz um conjunto de artefatos com os quais as pessoas atuam, associando a prática à existência de determinada tecnologia. Lave e Wenger (1991) ressaltam a herança cultural dos artefatos sobre a prática e relacionam seu uso com a legitimação da participação do sujeito no grupo. A noção de tecnologia sugere alguma estabilidade, aceitação da renovação e da transformação baseada na história da prática. A entrada em novo espaço de participação é assim associada à aprendizagem acerca de sua história e de sua tecnologia.

O conceito de repertório compartilhado (WENGER, 1998) refere-se, simultaneamente, a um conjunto de elementos e a um grupo de pessoas que os partilham como recursos. A própria palavra repertório conduz a aspectos diferentes daqueles que se relacionam com a tecnologia e mais próximos das formas de falar, atuar e fazer, ou a histórias que as pessoas narram e partilham. Nesse processo de significação e posicionamento com quem se compartilham esses repertórios, eles são negociados, reproduzidos e construídos. A noção de repertório partilhado dirige a atenção para a dinâmica de uso, construção e divisão de recursos. Ela parte da visão das pessoas como construtoras coletivas e beneficiárias das próprias construções. Neste sentido, o conhecimento está localizado no contexto, nas pessoas que fazem parte dele e nas circunstâncias em que se produz, utiliza e reproduz o conhecimento (WENGER, 1998).

### **2.2.1 Aprendizagem informal**

Considerando que a perspectiva da aprendizagem situada trabalha com a aprendizagem informal, torna-se importante analisar as possibilidades de contribuições dos processos informais de aprendizagem. Em estudo realizado por Marsick e Watkins (1990), as autoras concluíram que somente vinte por cento da aprendizagem dos funcionários provinha de processos formalizados de aprendizagem. Elas observaram que as estratégias de pessoal

eram frequentemente utilizadas com funcionários que tinham tempo para questionar, ouvir, observar, ler e refletir em seu ambiente de trabalho. Sorohan (1993) estimou, em seu estudo, que aproximadamente noventa por cento da aprendizagem no local de trabalho era tomada pela aprendizagem informal.

Analisando a aprendizagem informal de gestores de recursos humanos, Garrick (1998) destacou a importância de mais estudos na área, principalmente no que concerne a definições e conceitos sobre aprendizagem informal, a como esta se desenvolve e à maneira como afeta os indivíduos.

Ellström (2001) também foca a abordagem nos estudos sobre aprendizagem informal. Ele argumenta que somente a ação não garante conhecimento e que a aprendizagem informal possui grande importância no processo de desenvolvimento de indivíduos e grupos de trabalho, mas necessita do suporte da aprendizagem formal.

Para entender em que consiste a aprendizagem informal, é necessário saber o que é a aprendizagem formal. A aprendizagem formal caracteriza-se como estruturada, apoiada institucionalmente. Ela é frequentemente baseada no modelo de sala de aula, com um instrutor ou professor planejando, criando e avaliando as etapas do processo de aprendizagem (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991). A aprendizagem informal e a aprendizagem incidental resultam de oportunidades naturais de aprendizagem que surgem no dia a dia das organizações, o próprio indivíduo controla seu processo de aprendizagem (MARSICK; WATKINS, 1997). A aprendizagem informal é predominantemente experimental e não institucional. No caso da aprendizagem incidental, além de ser não intencional, muitas vezes se caracteriza como um subproduto de uma atividade diferente daquela realizada diariamente.

Conforme declarou Conlon (2004), a aprendizagem informal tem papel relevante no desenvolvimento da *expertise* do profissional no local de trabalho e em sua vida particular. Parte do que se aprende nestes ambientes ocorre por meio deste processo. Deve-se levar em consideração, entretanto, que os processos formais e informais de aprendizagem estão sempre interligados e que ambos possuem importante papel no desenvolvimento cognitivo, de competências e de habilidades do indivíduo. Para Svensson, Ellström e Aberg (2004), competências e habilidades podem ser desenvolvidas quando existe um arranjo eficiente entre aprendizagem formal e informal, proporcionando espaço para a criação a partir de conhecimentos práticos e teóricos. Considerando que a aprendizagem do indivíduo ocorre pela reflexão e ação, com base em seus processos de aprendizagem formal e informal, tais elementos, atuando em justaposição e sinergia, geram aprendizagem e desenvolvimento de habilidades.

A aprendizagem informal pode ocorrer nos momentos de *coaching*, de *networking* com os colegas de trabalho e de fora do trabalho, em lideranças e troca de informações em times de trabalho (MARSICK; WATKINS, 1997). São momentos oportunos para a aprendizagem informal: a necessidade de obtenção de ajuda, suporte ou informação por parte de um funcionário; a discussão com outros membros do grupo sobre outras visões e pontos de vista; a abertura para novos caminhos, alternativas, horizontes de pensamentos, experiências e planos; a reflexão sobre os processos anteriormente executados (CONLON, 2004).

Para Marsick e Volpe (1999), a aprendizagem informal surge na integração de trabalho com rotinas diárias e é alavancada por fatores internos e externos, não necessariamente conscientes. Ela ocorre muitas vezes por acaso e em momentos influenciados por fatores como chance e está ligada também à aprendizagem de outros membros. Conforme Marsick e Watkins (1997) destacam, a aprendizagem informal frequentemente pode ocorrer de forma não planejada, não linear, de forma tácita, baseada no serendipismo.

Apesar de não poder ser dirigida nem controlada, a aprendizagem informal pode ser estimulada por elementos como: *coaching*, *networking*, *unlearning*, suporte, coesão do grupo, características e qualidades individuais, estímulo a atividades que não estejam diretamente relacionadas a tarefas do cotidiano, conhecimentos prévios do indivíduo, realização de tarefas artísticas, interesse, comprometimento (MARSICK; WATKINS, 1997).

A aprendizagem formal caracteriza-se como estruturada, institucional, geralmente realizada em sala de aula (*classroom-based*), com auxílio de um professor, instrutor ou treinador que avalia a aprendizagem constantemente. O processo de aprendizagem informal refere-se a oportunidades naturais que surgem no cotidiano, em que a própria pessoa controla seu processo de aprendizagem. Caracteriza-se como predominantemente experimental, prática e não institucional (CONLON, 2004). No local de trabalho, resulta da integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, interações com a cultura e o ambiente externo.

A partir da noção de aprendizagem informal, é estabelecida a noção de aprendizagem incidental, definida como oportunidades naturais de aprendizagem, não intencionais, que surgem ao acaso, por acidente, devido aos acontecimentos do cotidiano ou como subproduto de uma atividade diferente. Nesta forma de aprendizagem, só há controle sobre o processo e o resultado por parte do próprio indivíduo (CONLON, 2004).

Outro elemento importante para a análise de processos informais de aprendizagem consiste no conceito de aprendizagem situada, que envolve a abordagem teórica da aprendizagem focada na perspectiva social, ou seja, argumenta que as pessoas aprendem por meio de observação

e da interação com os membros do grupo social, portanto baseada na situação e no contexto em que ocorre (MACHLES, 2003). A principal característica da teoria da aprendizagem situada é considerar o impacto do contexto social na aprendizagem. A visão cognitivista da aprendizagem considera apenas o que se passa na mente do indivíduo, ou seja, não considera os elementos sociais, políticos e históricos (GHERARDI, 2001; SENSE, 2004). No Quadro 2, sintetizam-se algumas destas ideias.

A aprendizagem informal também se efetiva pela aprendizagem autônoma, do aprendiz independente, que não se restringe ao esforço de aprender durante processos formais de aprendizagem, como em colégios, universidades, cursos, programas de instrução e treinamento (GARRICK, 1998). Isto não significa que os processos formais de aprendizagem devam ser desconsiderados, pois o aprendizado e a inovação ocorrem quando todos estes elementos unem-se. Brown e Duguid (1991) alertam que as diferenças existentes entre aprendizagem, trabalho e inovação encontram-se primariamente no abismo entre preceitos e práticas, entre as descrições formais de trabalho (como procedimentos de escritório) e as tarefas desenvolvidas na prática.

	<b>Situada</b>	<b>Informal</b>	<b>Incidental</b>
<b>DEFINIÇÃO</b>	O aprendizado sempre ocorre em função de atividade, contexto e cultura em que ocorre ou se situa. Requer participação nas práticas da cultura em que o sujeito está inserido.	Trata-se de alguma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade. Ocorre fora dos currículos que constituem programas educacionais, cursos ou <i>workshops</i> .	É não intencional ou não planejada que resulta de atividades. Ocorre frequentemente no local de trabalho no processo de realizar tarefas.
<b>ÊNFASE</b>	Assim como a aprendizagem na ação/experiencial, ela enfatiza que a mudança de comportamento é mais provável de acontecer como resultado da reflexão em experiência.	Implica valorizar não apenas o lado relacional (o papel do indivíduo dentro de um grupo social), mas também a qualidade da aprendizagem. Normalmente envolve algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo.	É amplamente não intencional. Pode se encontrar em processos formais de ensino. Difere das outras, porque envolve pouca ou nenhuma reflexão. Como não está baseada em reflexão, está presente nas ações do indivíduo. Trata-se de uma aprendizagem que não é antecipada, tão pouco consciente.
<b>COMO OCORRE</b>	Colocar pensamento e ação num lugar e tempo específicos. Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado. Significa localizar num <i>setting</i> particular os processos de pensar e fazer utilizados pelos <i>experts</i> para criar conhecimento e habilidades para as atividades. Pode ocorrer em Comunidades de Prática.	Pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. Pode ser planejada ou não planejada. Pode ocorrer em Comunidades de Prática.	Ocorre de muitas formas: por observação, repetição, interação social, e resolução de problema; de significados implícitos em sala de aula ou políticas ou expectativas do local de trabalho; por ‘assistir’ ou falar com colegas ou <i>experts</i> sobre tarefas; de erros, suposições, convicções e atribuições; por ser o indivíduo forçado a aceitar ou se adaptar a situações.

<b>RESULTADO</b>	Fornecer ao indivíduo o benefício do conhecimento ampliado e o potencial para aplicar este conhecimento de novas formas em novas situações.	O indivíduo pode adquirir competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. A aprendizagem não é apenas reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento e das competências.	Pode resultar em competência melhorada, mudança de atitudes, aumento de habilidades interpessoais, desenvolvimento de autoconfiança, ampliação de habilidades em geral, maior autoconhecimento.
------------------	---	---	---

**Quadro 2 - Síntese dos Principais Aspectos da Aprendizagem Situada, Informal e Incidental**

Fonte: Antonello (2007, p. 15)

Conforme destaca Wenger (1998, p. 54), “o significado não existe dentro de nós nem no mundo exterior, mas na relação dinâmica da vivência no mundo”. A integração entre aprendizagem formal e informal é necessária para a criação das capacidades desejadas, tanto no indivíduo como no grupo (SVENSSON; ELLSTRÖM; ABERG, 2004). Quando bem planejados e desenvolvidos, é inquestionável que os processos formais de ensino gerem resultados positivos para os indivíduos. Mas o que se discute atualmente é o problema que ocorre no momento da transmissão das informações, ou melhor, as dificuldades existentes nesta transferência. Entre elas constam: o fato de o conteúdo não chegar da mesma maneira a todos os aprendizes; a não absorção de todo o conteúdo abordado; a sobrecarga de informações em curto tempo; a participação do aluno aquém das expectativas do ministrante ou professor; a oferta de informações sobre práticas que o aluno só poderá utilizar em momentos bastante específicos (MACHLES, 2003). O estudo dos processos informais de aprendizagem pode trazer contribuições para suprir estas lacunas.

Para Wenger (2000), nas práticas de trabalho, os indivíduos compartilham interesses ou paixões por algo que fazem e pretendem aprender como fazer melhor, a partir do momento em que interagem regularmente. O autor cita como exemplos: uma tribo aprendendo a sobreviver; um grupo de artistas procurando novas formas de expressão; um grupo de engenheiros trabalhando em problemas similares; uma rede de cirurgiões explorando técnicas inovadoras.

Ao optar por analisar como as pessoas aprendem dentro da perspectiva da aprendizagem informal, “a porta se abre para um melhor entendimento de como as pessoas aprendem pelas suas práticas diárias de trabalho” (MACHLES, 2003, p. 24). Conforme destacam Svensson, Ellström, Aberg (2004), a interação entre o indivíduo e o ambiente determina a base dos processos de aprendizagem. A ação ocorre num contexto determinado por regras, valores, atitudes, expectativas, entre outros aspectos. Considera-se, por exemplo, que o intervalo dos processos de aprendizagem formais, ou mesmo o tempo de pausa das organizações, podem consistir em momentos ricos para o processo de aprendizagem informal. Igualmente, se incluem as reuniões para realização de trabalhos em conjunto, o intervalo entre

aulas e palestras, a pausa para o lanche ou almoço, os momentos que antecedem o início dos eventos organizacionais, os momentos que sucedem os eventos organizacionais, o *happy hour* ou confraternização dos funcionários, o contexto externo à organização. Estes são momentos em que as conversas ocorrem de forma mais descontraída, livre de formalidades e, portanto, abrem espaço a comentários e inquietações sobre temas variados. Nestes grupos de conversa, os indivíduos acabam procurando aqueles que discutem assuntos de seus interesses, compartilhando ideias e informações.

No Brasil, são raras as investigações desenvolvidas acerca da aprendizagem informal. Os estudos existentes são dispersos e não apresentam sequência. Analisando os periódicos de maior reconhecimento na área (RAE, RAC, RAUSP) e os congressos da Anpad (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração), EnAnpad e EnEO, desde 2004, nota-se considerável crescimento de pesquisas desenvolvidas sobre aprendizagem nas organizações. Alguns destes autores constataam a importância da aprendizagem informal. Souza (2000), em estudo desenvolvido junto ao setor coureiro-calçadista, conclui que a informação entre os participantes de feiras é transferida informalmente. A autora realça que o ambiente informal das feiras setoriais promove situações nas quais as interações e inter-relações são intensificadas, oferecendo grande quantidade de informação, sendo assim favorável ao estabelecimento de aprendizagens sociais.

Na revisão da literatura nacional sobre aprendizagem informal, identificaram-se os estudos de Antonello (2004). Suas pesquisas abordam a aprendizagem nas organizações e revelam que as formas de aprendizagem informais são de extrema importância para futuros estudos. Seus principais achados aprofundam e abrem novos caminhos para temas como: aprendizagem informal (ANTONELLO, 2004, 2005), aprendizagem no local de trabalho (ANTONELLO, 2002, 2005), aprendizagem na ação e experiencial (ANTONELLO, 2005, 2007). A autora estuda o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2004b, 2005b), a partir da análise do desenvolvimento de competências de alunos do curso de administração (ANTONELLO; DUTRA, 2005a). Como extensão dos estudos acerca da aprendizagem informal, ela aborda o papel das comunidades de prática na formação gerencial (ANTONELLO; RUAS, 2002).

Ao fazer a revisão de literatura, Antonello (2004, p. 3) identificou que há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais, ou seja, os dois estão indissolúvelmente inter-relacionados. Para a autora, a natureza desta inter-relação, os modos como é descrita e seu impacto nos aprendizes e em outros envolvidos relacionam-se, de modo muito próximo, aos contextos

organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos nos quais a aprendizagem acontece. A ênfase está principalmente na onipresença e na eficiência da aprendizagem cotidiana ou informal, definida em oposição à educação formal. Ainda, conforme Antonello:

Há uma tendência forte para perceber a aprendizagem informal e formal como separadas. Isto resulta frequentemente numa polarização entre elas; com defensores do denegrir a informal em relação a formal e vice-versa. [...] a visão dominante na literatura é buscar identificar atributos e características que possam separar radicalmente aprendizagem formal da informal. Esta é uma abordagem equivocada, pois o mais importante é identificar sua integração. Desta forma, o desafio está na verdade em reconhecer e identificar os atributos e entender suas implicações (ANTONELLO, 2004, p. 3).

Estão sistematizados, no Quadro 3, os elementos que podem ser considerados na análise dos processos formais e informais de aprendizagem.

Conlon (2004) sugere a realização de pesquisas em aprendizagem informal com foco nas seguintes temáticas: a) tipo de trabalho; b) profissão; c) ligação entre trabalho e atividades sociais; d) treinamentos na organização e estrutura de aprendizagem; e) motivação do aprendiz; f) instrumentos de análise do processo de aprendizagem; g) articulação entre conhecimento tácito e explícito; h) treinamento direcionado e treinamento *online*. A adoção de novas tecnologias é considerada elemento importante na aprendizagem informal nas organizações, por proporcionar novas possibilidades de comunicação e aprendizagem e auxiliar na resolução de problemas, apesar de também criar problemas (SVENSSON; ELLSTRÖM, ABERG, 2004). Ela implica vasto campo para desenvolvimento de estudos.

Elementos	Aprendizagem formal	Aprendizagem informal
<b>Oportunidade para o aprendizado</b>	Surge em cursos formais de ensino-aprendizagem, como em universidades, especializações, cursos, programas de instrução.	Pode surgir de maneira não planejada, não controlada, às vezes de maneira acidental ou mesmo como resultado de uma tarefa diferente realizada.
<b>Controle</b>	Realizado pelo instrutor, mediador ou professor.	Parte do próprio indivíduo
<b>Forma de conhecimento desenvolvido</b>	Predominantemente teórico	Predominantemente prático
<b>Influência institucional</b>	Sim	Não
<b>Elementos teóricos de análise</b>	Aprendizagem gerencial, ciclos de aprendizagem.	Comunidades de Prática, Participação Periférica Legitimada, <i>Schemas</i> , Aprendizagem Situada.
<b>Processo</b>	Predominantemente individual	Predominantemente coletiva, pois depende de fatores como situação, contexto,

		conhecimentos prévios de cada indivíduo.
<b>Fatores que exercem influência</b>	Habilidades, conhecimentos e competências do instrutor ou mediador; trabalhos em equipe; comprometimento; engajamento; qualidade do grupo onde o processo formal de aprendizagem ocorre.	Conhecimentos prévios do indivíduo, realização de tarefas artísticas, interesse, comprometimento, <i>coaching</i> , <i>networking</i> , <i>unlearning</i> , suporte, coesão do grupo, características e qualidades individuais, estímulo a atividades que não estejam diretamente relacionadas a tarefas do cotidiano.

**Quadro 3 - Elementos a serem considerados nos estudos acerca da aprendizagem formal e informal**

Ao retomar as sugestões de Antonello (2004, p. 4), sugere-se que, no desenvolvimento de investigações acerca dos processos de aprendizagem informais, sejam considerados os seguintes aspectos: a) evitar a afirmação de que a aprendizagem formal ou informal é superior em relação à outra; b) evitar supor que teorias diferentes de aprendizagem só se aplicam à aprendizagem informal ou à formal; c) considerar, para compreensão das diferenças entre os tipos de aprendizagem, aspectos do contexto no qual ela ocorre e analisar a natureza da aprendizagem.

Na teoria da aprendizagem situada, um dos conceitos que aborda a aprendizagem informal a partir da interação dos membros é o conceito de comunidade de prática. Lave e Wenger (1991) adotam a perspectiva construtivista e consideram que a aprendizagem é situada, ocorrendo, portanto, na prática do trabalho. Eles definem comunidade de prática como “um sistema de relações entre pessoas, atividades, e o mundo, desenvolvidas com o passar do tempo, e em relação a outras comunidades de prática tangenciais e sobrepostas” (LAVE, WENGER, 1991, p. 98). As comunidades de prática consistem nos blocos básicos de construção de um sistema de aprendizagem social, pois funcionam como *containers* sociais de competências que permitem o crescimento de um sistema, em que se reforçam a identidade e a troca de significados (WENGER, 2000).

Os componentes estruturais de uma comunidade de prática (CoP) são: objetos que delimitem fronteiras (*boundaries*), artefatos, documentos, termos e expressões, conceitos, entre outras formas que permitam a organização da interação (WENGER, 1998). Wenger (2003) considera que as CoP's são grupos especiais de pessoas reunidas, informalmente ligadas pela *expertise* e paixão compartilhadas por um empreendimento conjunto. Para não serem confundidas com outras estruturas organizacionais, tais distinções estão explicitadas no Quadro 4.

	<i>Objetivo</i>	<i>Seleção para participação no grupo</i>	<i>Legitimação no grupo</i>	<i>Elementos que mantêm a coesão</i>	<i>Tempo de duração</i>	<i>Elementos compartilhados</i>
<b><i>Comunidades de Prática</i></b>	Compartilhamento de informações sobre temas e paixões em comum; troca de experiências e significados.	Os próprios componentes das comunidades de prática selecionam seus novos componentes.	Participação periférica legitimada (LAVE; WENGER, 1991): os iniciantes participam na zona periférica e, aos poucos, passam a ser legitimados no grupo.	Paixão, compromisso e identificação com a competência e a <i>expertise</i> do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.	Artefatos, símbolos, histórias, expressões.
<b><i>Grupos Formais de Trabalho</i></b>	Estabelecido pela organização para a realização de desenvolvimento de produtos e serviços.	Realizada pela gerência da organização.	Realização efetiva das tarefas solicitadas.	Objetivo comum dos membros para a realização das tarefas solicitadas.	Permanece até que a gerência solicite alteração, ou quando houver troca de líderes e reestruturação.	Papéis, formulários, instrumentos da organização.
<b><i>Equipes de Projeto</i></b>	Completar uma tarefa específica	Realizada pela gerência da organização.	Realização efetiva das tarefas solicitadas.	Objetivos do projeto.	Permanece até o término do projeto ou troca de equipe.	Papéis, formulários, instrumentos da organização.

**Quadro 4 - Comunidades de Prática, grupos formais de trabalho e equipes de projeto**

Fonte: Wenger (2003)

O contato pessoal é relevante na transmissão do conhecimento tácito. A informalidade permite que os próprios participantes das comunidades estipulem o mecanismo de funcionamento do grupo e a participação voluntária e contribui para o comprometimento dos membros para com a disseminação do conhecimento. De acordo com Wenger (1998), no ambiente de trabalho, os significados são negociados por meio de um processo de participação e reificação, no qual se produzem abstrações, ferramentas, símbolos, histórias, expressões e conceitos que reificam algo de suas práticas.

Wenger (2003) declara que a prática não existe em abstrato, pois depende de pessoas envolvidas em ações cujo significado é negociado entre elas. Ou seja, a prática só existe porque estas pessoas pertencem a uma comunidade engajada em concretizar um empreendimento. O empreendimento comum é negociado entre os membros da comunidade, a partir de um processo social de negociação que reflete o envolvimento das pessoas na comunidade. O repertório compartilhado é criado gradativamente pela comunidade e a busca conjunta de concretização do empreendimento gera recursos para a negociação de significado. Os elementos do repertório

podem ser muito heterogêneos e obtêm sua coerência não como símbolos, atividades ou artefatos específicos, mas por pertencerem à prática de uma comunidade em busca de um empreendimento.

Wenger (1998) determina como principais indicadores para a constatação sobre a formação de uma Comunidade de Prática (CoP): relacionamentos mútuos sustentados; compartilhamento de informações sobre melhores procedimentos de trabalhos em grupo; rápido fluxo de informação e propagação da inovação; ausência de preâmbulos, como se as interações e conversas fossem apenas a continuação de um processo em andamento; rápida configuração sobre um problema a ser discutido; conhecimento do grupo sobre o que os seus membros sabem, o que podem fazer e de que modo podem contribuir para a organização; definição mútua de identidades; habilidade em avaliar a conveniência de ações e produtos; ferramentas específicas, representações e outros artefatos; coletânea de fatos, histórias e tradições locais e específicas; jargões e atalhos para a comunicação, assim como facilidade para criação de novos; estilos reconhecidos para demonstração de pertencimento ao grupo; discurso compartilhado, refletindo determinada visão sobre o mundo.

A comunidade de prática consiste, portanto, em um grupo de pessoas com interesses semelhantes, que se reúnem em determinado lugar (físico ou não) para discutir e partilhar conhecimento. Para que isto ocorra são criados documentos, utilizadas ferramentas e definidos valores. Uma comunidade de prática é, portanto, diferente de uma equipe, por ser criada em torno de tópicos de interesse, não por uma tarefa a ser realizada, sendo também distinta de uma rede informal pelo fato de adotar tais tópicos, tendo, assim, uma identidade. Uma CoP pode ser definida pela existência de um tópico de interesse, pela possibilidade de interação e relações entre os indivíduos em torno do tópico e por haver uma prática e não meramente um interesse compartilhado (ANTONELLO; RUAS, 2002). Não somente no âmbito da aprendizagem situada, mas referindo os processos de aprendizagem informal como um todo, é importante perceber que tais formas de aprendizado possuem um papel essencial no cotidiano de trabalho, mas não devem ser considerados de maneira única e unilateral, pois existe imbricamento com os processos de aprendizagem formal.

Lave e Wenger (1991) expuseram o argumento que a estrutura social e os significados são continuamente negociados por meio da participação e da legitimidade nas atividades de trabalho. Para os autores, “a aprendizagem não é meramente uma condição de pertencimento ao grupo, mas uma própria forma de envolvimento no grupo” (LAVE; WENGER, 1991, p. 53). Costuma-se usualmente pensar em aprendizado como uma relação entre o estudante e o mestre, mas estudos já revelaram uma aproximação mais complexa, baseada em uma rede de relações sociais, na jornada de trabalho e no aprendizado com colegas mais experientes, por meio da qual a aprendizagem toma forma (WENGER, 1998).

### 3 A IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Saber lidar com o **IMPRO**vável,  
quando bom resultado **VISA** a ação  
consiste na arte da improvisa**ÇÃO**  
(Leonardo Flach)

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

A análise da improvisação nas organizações ajuda a esclarecer a definição, as características e as questões relacionadas à *performance* e à interpretação da metáfora. Este tipo de pesquisa de campo apresenta, entretanto, desafios para estabelecer delineamentos entre as ações transacionais e as improvisadas que existem nas organizações e não existem nas artes (CROSSAN; SORRENTI, 1997).

A improvisação consiste em um processo espontâneo e criativo com o intuito de atender a um objetivo por intermédio de um novo caminho. Como um processo espontâneo, a improvisação é extemporânea, não planejada e não premeditada. Como um processo criativo, procura desenvolver algo novo e útil para a situação, embora nem sempre consiga atingir este ponto (VERA; CROSSAN, 2004). Em determinados gêneros musicais, como o choro, o repente e o *jazz*, por exemplo, a improvisação é uma constante, sendo considerado um grande improvisador aquele que consegue se desprender das notas planejadas, das regras expostas nas partituras e, de forma espontânea, criar novas e bonitas frases musicais, novas interpretações, novas melodias, sem perder as características essenciais da música que estiver sendo executada.

A improvisação nas organizações consiste em um fenômeno que tem sido estudado recentemente e tem atraído a atenção do campo de estudos da Administração (CUNHA; KAMOCHE; CUNHA, 2003). Conforme Cunha (2002), o conceito de improvisação pode ser aplicado para a análise de três áreas da atividade organizacional: interna (estrutura); externa (turbulência ambiental); de articulação entre o interior e o exterior (gestão da mudança).

Para Weick (1998), a improvisação é mais comum nas organizações do que podem pensar pesquisadores e empresários. Embora gerentes e empresários tendam a evitar surpresas e preferir rotinas e controle, a improvisação é frequente. A improvisação não consiste em um processo que se possa evitar e faz parte do cotidiano das organizações (CROSSAN; SORRENTI, 1997). Não é somente em circunstâncias de crise, nas quais uma equipe de trabalho se depara com um evento não planejado, que ocorre a improvisação organizacional.

A mudança organizacional, em uma perspectiva mais global, envolve uma fase planejada e outra emergente. O mérito da investigação sobre improvisação é o de contribuir para sublinhar a inevitabilidade e a relevância da faceta emergente da mudança organizacional (CUNHA, 2002). Recorrendo, mais uma vez, à analogia com a música, a escolha inicial do repertório a ser apresentado não permite a antecipação do resultado final nem do caminho para alcançá-lo.

Seria a improvisação organizacional um fenômeno emergente ou deliberado? Seria um processo incremental ou apenas pontual? Cunha e Cunha (2003) acreditam que ela pode ser ambos. Os autores partem do raciocínio que um processo de mudança, especialmente quando a tecnologia de informação tem um papel central, é um esforço de improvisação, em que a ação ocorre através da utilização dos recursos disponíveis.

Crossan e Sorrenti (1997) destacam que a aprendizagem nas organizações tem sido estudada lançando-se foco sobre diferentes aspectos, como memória, *sensemaking*, inteligência, mas não a partir da improvisação. Para Crossan e Sorrenti (1997), a improvisação é parte do cotidiano organizacional e um aspecto vital da aprendizagem nas organizações. Ela é realizada às vezes de forma positiva e às vezes de forma negativa, porém sabe-se muito pouco sobre as características que separam estes dois extremos. O *tradeoff* entre a prudência e a exploração continua a atormentar a realidade das organizações.

O compartilhamento de informações ocorre frequentemente na improvisação. Quando um músico improvisa sobre um tema, por exemplo, os outros componentes ouvem atentos, de forma a interpretar o sentido e procurar estabelecer um *link*, emendar a frase melódica, manter o sentido da frase ou mesmo partir do tema executado no solo improvisado do companheiro. Assim sendo, na música, no teatro e nas organizações, as formas pelas quais os indivíduos criam sentidos e significados na improvisação constituem processos relevantes. Nesta criação de sentido ou *sensemaking*, trabalha-se com a construção e o destaque de informações indiretas, que são interpretadas. e suas interpretações são revisadas, baseadas na ação e em suas consequências (WEICK, 1995).

O *sensemaking* pode ser definido através de sete características que o distinguem de outros processos explanatórios (explicativos): é um processo baseado na construção de

identidade; é retrospectivo; representa ambientes sensíveis (*enactment*); considera a influência da socialização; envolve um processo contínuo (*ongoing*); é focado em extrair informações indiretas (sugestões ou ‘entrelinhas’); é comandado mais pela plausibilidade que pela minuciosidade. As organizações que improvisam podem ser tratadas como importantes ambientes para criação de sentido (*sensemaking*), geradoras de significados que podem ser valiosos para os indivíduos e conseqüentemente para as organizações (WEICK, 1995).

Examinando a improvisação como uma faceta da aprendizagem nas organizações, Crossan e Sorrenti (1997) salientaram que a aplicação da intuição à ação em uma maneira espontânea tem sido uma área negligenciada na aprendizagem nas organizações, haveria, pois, um terreno fértil a ser explorado. A improvisação é um dos temas que propiciam novas interpretações da aprendizagem nas organizações e seu estudo pode possibilitar a abertura para uma nova leitura de processos relevantes como desenvolvimento de pessoas, estruturação organizacional, mudança organizacional, trabalho em equipe, inovação e criatividade.

Considera-se, no presente trabalho, que o desenvolvimento de estudos sobre a improvisação pode trazer grandes contribuições para o entendimento do processo de aprendizagem nas organizações. Mas como os indivíduos improvisam nas organizações? A improvisação é um processo aprendido? Qual o papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações? Com o intuito de procurar trazer reflexões sobre estas questões, considera-se que, assim como a aprendizagem nas organizações, existam componentes formais e informais no processo de improvisação, sendo que a socialização do indivíduo e a cultura em que está imerso consistem em fatores fundamentais para este fenômeno. Apresenta-se, a seguir, uma das abordagens da aprendizagem nas organizações, a sociocultural, utilizada como lente para a compreensão do processo da improvisação e da aprendizagem nas organizações.

### 3.1 O PAPEL DA IMPROVISAÇÃO NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: PRESSUPOSTOS A PARTIR DA METÁFORA DA IMPROVISAÇÃO NO TEATRO E NA MÚSICA

Considerando que boa parte da literatura em administração, quando aborda as transformações que ocorrem no atual cenário de negócios, comenta que as organizações e seus membros necessitam inovar e responder com ações rápidas e que é oferecida pouca margem a um planejamento estratégico, surge a necessidade de novos modelos teóricos e práticas que abarquem estas necessidades organizacionais. Esta seção tem como objetivo

identificar e propor, a partir da metáfora das artes, alguns pressupostos para a compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações, partindo dos ensinamentos da improvisação no teatro e na música.

Como a improvisação pode ocorrer em várias instâncias, em vários níveis de complexidade, propõe-se aqui as seguintes categorias de improvisação:

a) improvisação emergente – surge subitamente por exigência do contexto e exige uma ação rápida e espontânea;

b) improvisação reinterpretativa – improvisação sobre alguma experiência que o indivíduo que a executa já tenha passado ou algo que já conheça previamente; consiste em uma variação sobre determinado tema já conhecido, uma reinterpretação, com possibilidade de novos argumentos e ações;

c) improvisação inovadora – trata-se da improvisação que cria algo totalmente novo.

A utilização de metáforas para estudar e explicar teorias e abstrações tem sido frequente nos estudos organizacionais. A própria Aprendizagem Organizacional, para Gherardi (2000b), consiste em uma metáfora que une os conceitos de aprendizagem e organização e permite explorar a organização como a entidade que aprende, que processa informações, que reflete com base em experiências, processos sociais e cognitivos. A metáfora da aprendizagem organizacional consiste em uma alternativa válida à imagem da organização racional, pois não aborda relações causais como tentativa e erro, mas a ambiguidade dos processos interpretativos, a experiência, a história, os conflitos e o poder.

Alguns teóricos têm criticado a utilização das metáforas, apontando-as como uma forma de simplificação de uma realidade mais complexa. Sobre este ponto de vista, argumenta-se, nesta tese, que toda a forma de estudo e sistematização de ideias depende de determinada simplificação, pois um tema abstrato, para se tornar um tema de pesquisa, deve passar pelo processo de tornar-se mais concreto e sistemático, no intuito de proporcionar uma análise teórica com base na leitura da realidade.

A utilização da metáfora da música e do teatro na administração já foi fonte de crítica pela possibilidade de se tratar de uma forma de apropriação da arte que poderia resultar em nova ferramenta para dominação. Este argumento pode, no entanto, ser respondido pelos dizeres de Hatch e Weick (1998), que afirmam que qualquer metáfora, assim como qualquer ideia e conhecimento, pode acabar sendo utilizada para a dominação. Ou seja, depende da forma de interpretação que é dada ao conhecimento estruturado e os resultados que se pretende atingir com seu aprendizado. O que não pode ocorrer é utilizar a crítica sobre o conhecimento gerado como desculpa para dismantelar e descartar os produtos do intelecto humano.

A metáfora da improvisação na música, por exemplo, tem ajudado a compreensão de problemas de análise e mudança organizacional. O interesse, nesta tese, incide em analisar a improvisação nas artes e de que forma isto pode contribuir para compreender os processos de aprendizagem nas organizações. A utilização da metáfora da improvisação nas artes não tem por objetivo fornecer uma explicação completa de um fenômeno abstrato, mas apenas uma comparação analítica. Independente das responsabilidades sobre as possibilidades de sua utilização a partir de novas interpretações, a metáfora da improvisação nas artes pode gerar novos *insights* e futuras pesquisas para a improvisação nas organizações.

Entre os estudos relacionando a improvisação do teatro e a improvisação nas organizações, destaca-se o de Crossan (1998). A autora diz que a improvisação não se limita a apenas uma metáfora para promover *insights* na organização, pois significa também uma orientação para o alcance da renovação estratégica. Relacionando a improvisação no teatro e nas organizações, a autora destaca como vantagens da utilização da improvisação: ampliação da capacidade de interpretação do ambiente; aumento da astúcia estratégica; cultivo do espírito de liderança; fortalecimento das equipes de trabalho; desenvolvimento de habilidades individuais; análise da cultura organizacional.

Tomando por base Hatch e Weick (1998), argumenta-se que a utilização da improvisação nas organizações pode aumentar a capacidade da organização em lidar com as mudanças, torná-la mais flexível e elástica, com maior capacidade de elaborar ações imediatas em detrimento de planejamentos e antecipações. A improvisação pode contribuir para agregação de novos conhecimentos, flexibilidade estrutural, flexibilidade operacional, capacidade de adaptação (LEWIN, 1998), inovação, criatividade, cooperação (WEICK, 1998).

Existe uma falsa crença de que a improvisação parte de elementos livres, sem articulação, totalmente espontâneos, sem nenhum planejamento. No entanto, a improvisação, no teatro e na música, exige muito estudo por parte dos indivíduos. Os improvisadores de *jazz*, por exemplo, estão interessados na criação de novos materiais musicais, surpreendendo seu público com ideias espontâneas e anteriormente não ensaiadas. Neste ponto, o *jazz* difere da música clássica, pois não há prescrição clara do que realmente deve ser executado (BARRETT, 1998). São expostos, a seguir, alguns pressupostos considerados, nesta pesquisa, essenciais para o estudo e a compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações.

### 3.1.1 O tempo influencia o processo de improvisação

Na física clássica, especialmente na mecânica Newtoniana, o espaço e o tempo eram independentes entre si, medidos através dos corpos em movimento e representados como uma linha no espaço euclidiano. Ou seja, assim como o filósofo Aristóteles, o físico Newton acreditava no tempo absoluto, que o tempo existia de forma completamente independente do espaço (DAVIES, 2002). Esta crença permaneceu até 1915, quando Albert Einstein criou a Teoria da Relatividade, argumentando que o tempo não é independente do espaço, ao contrário, ambos formam um elemento chamado tempo-espaço, um contínuo quadridimensional, formado, portanto, pelas três dimensões do espaço e pela dimensão temporal.

Na sociedade capitalista, para Harvey (2001, p. 218), tanto o tempo como o espaço “são definidos por intermédio da organização de práticas sociais fundamentais para a produção de mercadorias”. O tempo passa a ser tratado, a partir da revolução industrial, como uma mercadoria, particularmente nas relações de produção e de trabalho. Com isso, se substitui a tarefa pela duração do trabalho como principal unidade de produção. O tempo, nessa abordagem, é considerado um recurso e um fator de produção. Denota, assim, tratar-se de uma estrutura hegemônica, segundo a qual se exigem precisão, disciplina e controle por critérios quantitativos (HASSARD, 1996).

O espaço e o tempo formam uma unidade à medida que se associam as coexistências com as sucessões, sejam elas “sequências recorrentes” (ELIAS, 1998, p. 8) ou apenas sucessões que não se repetem, mas que marcam um momento, uma época, um fato histórico. O espaço e o tempo não podem ter significados objetivos atribuídos sem levar em consideração os processos materiais. Somente pela investigação destes podem ser fundamentados de forma adequada. Cada modo distinto de produção ou formação social incorpora um agregado particular de práticas e conceitos de tempo e espaço (HARVEY, 2001). Dentro das organizações, Orlikowski e Yates (2002) distinguem três diferentes interpretações sobre o tempo, como disposto no Quadro 5.

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

**Quadro 5 - Diferentes perspectivas sobre o tempo nas organizações**

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

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

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

A consciência do tempo na atual sociedade, bem como nas organizações, encontra-se em uma condição de tamanha síntese simbólica que a maioria dos indivíduos não se questiona como e por que a experiência do tempo pôde adquirir tamanho poder sobre os homens. Esse

poder do tempo sobre os indivíduos transparece quando concebem a noção e a instituição do tempo como “uma coisa dada, como um componente da armadura simbólica comumente usada em sua sociedade, como um meio de orientação e de comunicação, mas não fornecem nenhuma explicação para elas” (ELIAS, 1998, p. 98).

A realização de uma reflexão mais ampla sobre o tempo nas organizações possibilita “corrigir a imagem do tempo de um universo dividido em setores hermeticamente fechados, desde que reconheçamos a imbricação mútua e a interdependência entre a natureza, sociedade e indivíduo” (ELIAS, 1998, p. 17).

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

Se o tempo é considerado atualmente uma vantagem competitiva, embora seja absoluto, intangível, não comercializável, então as pessoas ganhariam velocidade caso realizassem improvisos mais espontâneos, sem a necessidade de constantes planejamentos (CROSSAN; SORRENTI, 1996, p. 4). Destaca-se, portanto, neste momento, a importância da improvisação para a aprendizagem nas organizações e as práticas dos atores frente a estas novas demandas. Sobre o ponto de vista da improvisação, o tempo determina não somente a necessidade de improvisação, como também a duração da improvisação. Quando se improvisa em conjunto, um aspecto essencial para o improvisador é o chamado *timing*, ou seja, aguçada concentração no tempo, regulação e controle de velocidades, tempo e ritmo, para a efetiva escolha dos momentos adequados para a realização de determinadas ações ou improvisos. Para isso, é também necessária a habilidade do *feeling*, quer dizer, aguçada percepção e sensibilidade das ações que ocorrem nestes períodos de tempo.

Considera-se, neste trabalho, que a improvisação é predominantemente baseada no tempo presente. A improvisação baseia-se em parte no passado, tendo em vista as experiências anteriores acumuladas, no entanto sua ação é predominantemente no presente e baseada muito pouco no futuro. Por exemplo, diferente de um arquiteto, que realiza seus projetos e maquetes com a possibilidade de pensar em como será o resultado no futuro, um músico que improvisa não pode se desconcentrar no momento em que está tocando e pensar

no resultado futuro de seu improviso. Isto se justifica pelo fato de as notas e melodias precisarem ser imaginadas e tocadas em curto espaço de tempo. O músico pode apenas olhar um pouco para o passado e pensar nas notas que já executou, mas ainda assim deve se concentrar nas notas que está executando no presente, no momento do improviso. Essencialmente, a execução de uma improvisação no momento em que for necessária depende da memória, da prática e da forma como é executada (WEICK, 1998).

### 3.1.2 A improvisação trabalha com a bricolagem

Barret e Peplowski (1998) apresentam a improvisação baseada na ação em tempo real e a bricolagem como processos importantes para o desenvolvimento das organizações. Os termos *bricolage* (bricolagem) e *bricoleur* (pessoa engajada no processo de bricolagem) foram abordados primeiro por Lévi-Strauss (1966) e, posteriormente, trazidos para o campo dos estudos organizacionais por Karl Weick (1993). Weick (1993) definiu que a bricolagem nas organizações ocorre através do processo de criação de sentidos, gerados a partir dos recursos disponíveis e utilizados como parte do repertório de ações para os eventos que surgirem.

A bricolagem consiste na invenção de recursos para resolução de problemas imprevistos, a partir dos materiais disponíveis. Ela tem por características ser local e contextual. A bricolagem consiste em trabalhar com os recursos disponíveis na organização e reorganizá-los de modo a torná-los úteis nas dinâmicas e nos contextos que surgirem. Ou seja, utilizando os recursos disponíveis, o administrador os redefine como recursos úteis, redefinindo suas ideias de acordo com os recursos disponíveis (BARRETT; PEPOWSKI, 1998; KAMOCHE; CUNHA, 2001).

Na improvisação teatral, estes recursos incidem em todos os recursos materiais (como equipamentos de cena, fantasias) e recursos humanos (conhecimentos específicos de cada ator, *performance*). Na música, estes recursos incidem sobre as partituras, equipamentos musicais, habilidade técnica e conhecimento teórico do músico, entre outros. Nas organizações, os recursos a serem utilizados na bricolagem abarcam todos os bens, capacidades, competências, processos organizacionais, informações que sejam controladas por seus membros e que tornam a organização capaz de conceber e executar estratégias que visem à sua eficiência e efetividade.

Nas organizações, a necessidade de ações rápidas estimula o processo de bricolagem, pois há a necessidade de planejar, mas também de improvisar e realizar ações rápidas, a partir dos recursos disponíveis sem planejamento prévio (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Assim como a capacidade de improvisação, a bricolagem deve ser reavaliada como uma prática funcional adaptativa e não como um desvio inconsequente e disfuncional (LEWIN, 1998).

O processo de aprendizagem individual de um gerente como improvisador, estrategista e *bricoleur* consiste em fazer ligações entre o passado e o futuro com ampla consciência de que, quando, por que, como recursos têm sido usados (KAMOCHE; CUNHA, 2001). O termo 'experiência' refere-se ao processo em que o gerente desenvolve habilidades que lhe permitem agir melhor de acordo com a experiência pessoal, do que pelo conhecimento explícito formalizado (VERA; CROSSAN, 2004).

No âmbito coletivo das organizações, as atividades de bricolagem são provocadas quando as situações aumentam e requerem do grupo inovações e expedições rumo a novos caminhos para guarnecer recursos. Estas situações podem ser caracterizadas pela presença de duas causas: imprevisibilidade dos eventos e necessidade para a ação rápida. A imprevisibilidade promove a bricolagem, porque neutraliza planos existentes e torna a distribuição atual de recursos obsoleta, introduzindo *gaps* inesperados entre planos, procedimentos e eventos reais. A necessidade de ações rápidas estimula a bricolagem por inibir a modificação dos planos existentes e impedir a elaboração de novos. Surge a necessidade não somente de os gerentes planejarem, mas também de improvisarem, no intuito de, sem um plano delineado, tornar disponíveis os recursos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Levando em consideração que a ordem temporal encontra-se no coração da improvisação, a bricolagem destaca-se como importante habilidade a ser requerida no processo de improvisação, uma vez que quanto menor for o tempo para realizar determinada improvisação, menor também será o tempo para obtenção dos recursos apropriados, gerando consecutivamente a necessidade de bricolagem, de trabalhar com os recursos disponíveis (MOORMAN; MINER, 1998).

### **3.1.3 A improvisação parte de estruturas mínimas**

Nas organizações, as estruturas mínimas são estruturas que fornecem alguns balizamentos para a execução da improvisação, mas que também fornecem uma maior liberdade para a execução do improviso. Para atingir este aspecto contraditório entre liberdade e controle, as estruturas mínimas definem os limites para os comportamentos das pessoas, especificando algumas regras gerais, nomeando objetivos, responsabilidades ou prazos (KAMOCHE; CUNHA, 2001). A noção de estruturas mínimas nas organizações está

associada à capacidade de os membros da organização serem criativos sem o risco de perder a coordenação (BARRETT; PEPLOWSKI, 1998).

Assim como se aprende e se deve observar a gramática e as regras de análise sintática para exercer uma conversa e fazer um improviso no momento de um discurso, a linguagem musical também possui regras que devem ser observadas no momento da improvisação. Barrett (1998) destaca, ao explorar como os músicos de *jazz* aprendem a improvisar, que aprender a improvisar no *jazz* envolve aprender a teoria e as regras que governam as progressões musicais. Esta mesma questão pode ser transportada para o a questão do improviso de tarefas e ações nas organizações.

Na música, a improvisação funciona como uma conversa a partir de uma linguagem, que exige estruturas mínimas, como regras gramaticais e de ortografia. Realizando a analogia de uma improvisação musical com uma conversa, a linguagem poderia ser considerada o estilo musical ou cultura regional, o alfabeto seriam as notas musicais, as escalas seriam estudos gramaticais, que seguiriam também a lógica da harmonia e dos acordes. Todos estes elementos unidos e formando novas frases e conversas de modo extemporâneo caracterizariam o processo de improvisação. A conversa musical na improvisação exige normas como saber escutar enquanto o outro executa uma frase, de modo a, posteriormente, ter a capacidade de responder à frase tocada com outra melodia.

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

Na mesma linha, Barrett (1998) sugeriu a necessidade de estruturas mínimas inegociáveis, tacitamente aceitas e sem necessidade de articulação constante. Todas essas sugestões, no fundo, indicam uma tendência no sentido de um esforço de síntese entre elementos frequentemente tidos como opostos. A necessidade de aprendizagem exploratória e utilitária (MARCH, 1991) e a ‘dança’ entre adaptação sistemática e aproveitamento de oportunidades ou soluções fortuitas no desenvolvimento dos processos organizativos constituem exemplos adicionais dessa visão dialética, a qual sugere novas possibilidades de entendimento das realidades organizacionais, para lá das tradicionais dicotomias, como diferenciação *versus* integração, organicismo *versus* mecanicismo, inovação *versus* rotina.

No choro e no *jazz*, o tema tem um papel fundamental na manutenção do foco dos músicos, ao mesmo tempo em que lhes permite a flexibilidade necessária para improvisar

sobre as estruturas harmônica, melódica e rítmica. É essa síntese entre liberdade e controle que torna as estruturas musicais do choro tão apelativas para o mundo das organizações.

A dificuldade com que se confrontam os investigadores e os gestores refere-se à identificação dos equivalentes organizacionais da estrutura mínima. Visões, missões ou protótipos de produtos constituem possibilidades dignas de menção. Estes diferentes elementos podem, aliás, combinar-se em uma filosofia de estruturação que envolva aspectos organizativos, culturais, tecnológicos, sistemas de informação e controle capazes de guiar sem limitar a autonomia das contribuições individuais.

Liberdade e controle são elementos que se intercalam nas estruturas mínimas, pois estas definem os limites do comportamento humano, especificando um pequeno número de regras gerais, objetivos, responsabilidades e prazos (KAMOCHE; CUNHA, 2001). A maneira como os objetivos serão alcançados consiste em algo que não é diretamente informado aos indivíduos e equipes. A noção de estruturas mínimas foi encontrada para ser associada com a capacidade de membros da organização serem criativos sem correrem o risco de perder a coordenação (BARRETT; PEPLOWSKI, 1998).

Relacionando agora as estruturas mínimas com o elemento visto anteriormente, denominado bricolagem, entende-se que as estruturas mínimas podem facilitar a bricolagem, porque criam um espaço para a exploração improvisada dentro dos limites estabelecidos. Tomando a concepção de improvisação como ação extraída com base nos recursos disponíveis, a conexão entre bricolagem e estruturas mínimas pode facilmente ser estabelecida. As estruturas mínimas criam um espaço para exploração inovadora da utilização dos recursos. Entretanto, quando as organizações pautam-se em rotinas estáveis, estruturas e controles rígidos, convidam seus empregados a estabelecerem procedimentos e utilizarem recursos em maneiras pré-determinadas, ao invés de convidá-los a serem criativos e se engajarem na exploração e na improvisação (BARRETT; PEPLOWSKI, 1998).

### **3.1.4 As pausas e o silêncio também fazem parte do processo de improvisação**

Nos estudos sobre improvisação na música, apenas alguns métodos e estudiosos trabalham com foco nas pausas e no silêncio. De maneira geral, parece que se trata de um elemento negligenciado. Um dos compositores musicais que revolucionou a música moderna foi John Cage, que compôs uma música denominada 'Três minutos e trinta e três segundos'. O músico revolucionou o conceito de silêncio, pois, em suas apresentações, sentava ao palco em frente ao piano e permanecia por três minutos e trinta e três segundos sem tocar. Desta música,

pode-se realizar algumas inferências. O primeiro argumento é que o silêncio é algo que, na forma absoluta, não existe, pois, mesmo trancado em um estúdio, o ser humano consegue escutar algo, como as batidas do coração. O segundo argumento é que o silêncio faz parte de uma improvisação e deve também ser valorizado. O terceiro argumento é que nas organizações o silêncio pode proporcionar maior abertura para as percepções. Por exemplo, quando uma pessoa entra atrasada em uma reunião, o simples silêncio de todos por um período de tempo pode passar certa mensagem para esta pessoa e, dependendo de sua percepção, causar-lhe um sentimento de constrangimento. O quarto argumento é que nas organizações a pausa, assim como na música, também deve ser valorizada, ou seja, deve haver um tempo de pausa para que o indivíduo possa repensar e refletir sobre suas ações realizadas e sobre as ações futuras. Enfim, é necessário dar voz ao silêncio, dando, assim, vida à História. Ou ainda, talvez fosse melhor dar ouvido aos sons do silêncio (JACOBS; COGHLAN, 2005), que às vezes podem ser os que mais falam, mesmo que sejam os menos ouvidos.

As pausas sugerem uma prática de refletir, ou seja, um tempo destinado à busca de ideias, pois auxiliam o indivíduo a se concentrar realmente no problema. A pausa não é compulsoriamente perda de tempo, mas condição essencial para o ato de refletir, construir, reconstruir, criar, consistindo, pois, em uma necessidade na improvisação e na aprendizagem. Jacobs e Coghlan (2005) consideram que escutar os sons do silêncio pode ser aspecto central para a compreensão dos aspectos de geração de significados subjetivos e potenciais geradores de aprendizagem nas organizações.

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

O processo de improvisação e aprendizagem nas organizações deve também levar em consideração esta metáfora das pausas e dos silêncios, ou seja, deve valorizar este tempo livre e os momentos de pausa entre uma ação e outra, entre um improviso e outro, para refletir

sobre elementos armazenados na memória, sobre ações e práticas. Considera-se que os executivos possuem ansiedade por ações e práticas, mas negligenciam os momentos de pausa, que poderiam proporcionar o surgimento de novos *insights*.

### **3.1.5 A improvisação pode ser individual ou coletiva**

Assim como a aprendizagem nas organizações, a improvisação pode ser individual ou coletiva, sendo que a coletiva, neste caso, refere-se ao nível grupal ou entre grupos. Este sentido remete a uma afirmativa de Weick (1998), de que a procura por melhorias na improvisação implica também em melhorar a memória, seja ela organizacional, coletiva ou individual. Melhorar a memória da organização significa ampliar a perspectiva sobre os recursos existentes, bem como o acesso a eles. Implica também ouvir a si mesmo e ouvir os outros.

A improvisação individual pode ser comparada ao solo de improviso de um músico ou artista de teatro. No entanto, quando um pequeno grupo passa a improvisar, este improviso torna-se coletivo, havendo necessidade de harmonia entre os improvisadores, para que todos percorram um mesmo sentido. A improvisação coletiva ocorre como uma boa conversação, na qual os membros reúnem-se em uma estrutura básica, a arte de ouvir os outros e a si mesmos, com trabalho mútuo e intervenções em tempo real (WEICK; WESTLEY, 2004).

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

compromissos formais. Desta maneira, o improviso mistura também as influências e construções de significados de cada um dos componentes.

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

### **3.1.6 A improvisação pode ser baseada na repetição ou variação de temas**

Na improvisação, a pessoa que a executa forma com, o passar do tempo, pelo acúmulo de estudos e experiência, alguns padrões de improviso denominados clichês. No *jazz*, por exemplo, os músicos formam um vocabulário de frases e padrões que são colocados em suas improvisações. Estes clichês podem surgir pela observação e análise da improvisação de outros, por imitação de improvisações executadas, por repetição, por memorização de solos e frases (BARRETT, 1998). O mesmo ocorre no teatro, quando os atores pautam-se em movimentos e frases já observados em improvisos de colegas ou feitos por eles próprios. Entretanto, somente a prática e memorização destes padrões não bastam, pois o improvisador necessita desenvolver uma percepção, para saber quais frases, clichês e padrões podem ser utilizados nas circunstâncias com que se depararem (BARRETT, 1998). Estes padrões e repetições de ações anteriormente executadas são também úteis para as organizações.

A improvisação na organização implica saber explorar os conhecimentos já aprendidos e estabelecidos na memória da organização e também explorar novas formas de conhecimento e aprendizagem. Para o improvisador, um grande salto de aprendizagem ocorre quando ele consegue estabelecer relações entre diferentes padrões e contextos de improviso, exportando clichês para outros momentos antes não premeditados, recriando padrões, combinando-os, fazendo variações, adicionando e trocando notas, variando acentos,

desviando subitamente o contorno de uma frase antes padronizada. A improvisação também envolve combinar elementos de modelos diferentes. Na música, isto ocorre, por exemplo, quando o improvisador mistura diferentes harmonias e notas, estende intervalos, altera tonalidades ou transfere elementos musicais de um ritmo para outro para produzir algo novo. No teatro, isto ocorre, por exemplo, quando um ator utiliza técnicas teatrais com influências de diferentes escolas, no intuito de realizar um improviso em forma de teatro de rua, alternando falas e gestos.

Pode-se dizer que, nas organizações, estas repetições de temas e clichês estão diretamente ligadas às rotinas, as quais se encontram na memória organizacional (MOORMAN; MINER, 1998). Moorman e Miner (1998), relacionando improvisação nas organizações com memória organizacional, definem a improvisação nas organizações como o grau no qual a composição e a execução de uma ação converge no tempo, tendo esta uma afinidade com as ideias de *procedural memory* (memória processual, baseada no conhecimento de habilidades) e *declarative memory* (memória declarativa, baseada no conhecimento factual). Os autores propõem que ambas as formas de memória organizacional moderam o impacto dos resultados da improvisação nas organizações. Ao mesmo tempo, a improvisação influencia a memória organizacional por gerar novos experimentos e permitir o desenvolvimento de competências de alto nível na improvisação.

### **3.1.7 O erro é considerado parte da improvisação**

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

As organizações, em princípio, tendem a enfatizar a intolerância em relação ao erro. Seifert e Hutchins (1992) estudaram as oportunidades que os erros podem gerar para um desenvolvimento mais amplo e a criação de novos olhares. Nas bandas de *jazz*, o erro é considerado parte do improviso e algo praticamente inevitável, quando se trata de alçar novos caminhos musicais. Barrett (1998) destaca que os improvisadores do *jazz* regularmente cometem erros, mesmo que para a plateia isto não tenha se tornado aparente. Uma parcela destes erros ocorre pela discrepância entre intenção e ação, ou seja, às vezes as mãos do

músico falham ao tocar algo que inerentemente o músico já imaginava. No teatro, acontece o mesmo, pois muitas vezes a pronúncia de determinadas palavras ou a gesticulação não ocorre conforme o ator havia planejado.

Quando os erros ocorrem, os artistas improvisadores não procuram achar logo as causas nem identificar os responsáveis, mas tratá-los de forma impessoal e considerá-los inerentes ao processo. Neste sentido, Weick (1999) expõe a ideia de ‘estética da imperfeição’ nas organizações. Para o autor, ao invés de procurar avaliar sucessos ou falhas de criações individuais baseadas em modelos simples de perfeição (como a metáfora da música clássica), deve-se pensar em modelos imperfeitos, mas audaciosos, que agreguem valor a novas experimentações, sejam estas bem ou mal sucedidas. A estética da imperfeição envolve avaliar um repertório de ações que combine frases belas com frases feias (que seriam resultantes de processos de improvisos com erro e ações inovadoras mal sucedidas). Apreciando a estética da imperfeição, as pessoas podem manter o equilíbrio entre ordem e desordem, aumentando a probabilidade de que ocorra a aprendizagem (WEICK; WESTLEY, 2001).

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

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

### **3.1.8 A improvisação em conjunto exige negociação e diálogos contínuos**

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

Wenger (1998) argumenta que uma prática não existe em abstrato, pois depende de pessoas envolvidas em ações cujo significado é negociado entre elas. Assim, a prática só existe porque as pessoas pertencem a uma comunidade engajada em concretizar um empreendimento. O empreendimento comum é negociado entre os membros da comunidade, a partir de um processo social de negociação que reflete o seu envolvimento com ela. Aos poucos, então, o repertório compartilhado é criado pela comunidade. A busca conjunta de concretização do empreendimento cria recursos para a negociação de significado. Os elementos do repertório podem ser muito heterogêneos e obtêm sua coerência não como símbolos, atividades ou artefatos específicos, mas do fato que eles pertencem à prática de uma comunidade em busca de um empreendimento.

A improvisação e aprendizagem podem ser compreendidas a partir da análise e interpretação de negociações de identidade e questões de poder, que por sua vez se encontram no contexto organizacional e em seus artefatos. Estes artefatos são símbolos transmitidos pelos próprios atores e consistem em elementos que fornecem interpretações e geram novas negociações. Esta negociação ocorre pelo fato de a aprendizagem ser mediada por diferenças de perspectiva entre pessoas para a construção de uma realidade social. A prática da comunicação dentro de um grupo social fornece a forma de uma comunidade que produz e apropria conhecimentos (GHERARDI; NICOLINI, 1998).

### **3.1.9 A *performance* é essencial no ato de improvisação**

Os indivíduos, ao trabalharem nas organizações, ao integrar grupos de trabalho e comunidades de prática, em diversos momentos possuem necessidades de *performance* distintas, dependendo de sua forma de participação, aprendizagem prévia, necessidade de atuação e improvisação. Em sociedade, as pessoas muitas vezes também necessitam realizar diferentes *performances*, em seus diferentes papéis como profissional, filho(a), pai(mãe),

companheiro(a), amigo(a), dentre outros. Em suma, a ideia é que os indivíduos desenvolvem performances nas organizações que são bastante similares a aquelas desenvolvidas no teatro, com atores, visões de mundo (*Weltanschauungen*), cenas, *scripts*, *enactment* (SCHREYÖGG; HÖPFL, 2004).

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

Nas organizações, a improvisação está muito ligada à atitude tomada no momento da improvisação. Esta é adquirida com a experiência, com o sentido de autoeficácia e da autoconfiança. Pensar a *performance* implica não isolar esferas da vida social como estética, ética, política, religião, dentre outras. Schechner (1995) conta que, em sua experiência de estudos de rituais indianos, foi questionado sobre seu desejo de conversão para o hinduísmo, se seus motivos seriam religiosos ou estéticos. Após refletir, percebeu que não fazia sentido a divisão sugerida na questão, pois não há forma de separá-los, ainda mais no contexto cultural indiano.

Turner (1982) propõe o estudo da ‘antropologia da *performance*’ como parte essencial de uma ‘antropologia da experiência’: “todo tipo de *performance* cultural, incluindo ritual, cerimônia, carnaval, teatro e poesia, é explicação da vida” (TURNER, 1982, p. 13). Recorrendo à etimologia da palavra - *performance* deriva do francês antigo *parfournir*, completar – o autor atribui a este conceito o momento de finalização de uma experiência, sem a qual esta não seria completa.

Schechner (1988), parceiro de trabalho de Turner (1982) nos estudos sobre a antropologia da *performance*, ressalta a diferença entre *performance* e o conceito de drama social exposto por Turner (1982), que localiza o drama essencial no conflito e na sua resolução. Schechner (1988) localiza-o na transformação, em como as pessoas usam o teatro como um meio de experimentar, atuar e sancionar mudanças. As transformações via *performance* se dão tanto nos *performers* (que

rearranjam seu corpo e mente) como no público. Estas mudanças podem ser temporárias (quando se trata da *performance* como entretenimento) ou permanentes (no caso do ritual).

Cabe notar que o trânsito entre entretenimento (teatro) e ritual é fluido. Schechner (1988) lembra que quando a *performance* tem como propósito efetivar transformações – ‘ser eficaz’ – outras qualidades (como transe, participação da audiência, ausência de crítica) estarão presentes e ela será, de fato, um ritual. Ele considera que, quando o teatro pretende gerar atos eficazes, a *performance* está sendo também ritualizada. A diferença básica entre teatro e ritual estaria na separação entre espectadores e *performance*, que caracteriza o primeiro. Mas as fronteiras não são rígidas: “em todo entretenimento há alguma eficácia, e em todo ritual há algum teatro” (SCHECHNER, 1988, p. 138).

Relacionando a *performance* na improvisação teatral com a improvisação nas organizações, Vera e Crossan (2005) discutiram o papel do treinamento para a efetividade na improvisação e as possíveis maneiras em que se desenvolvem habilidades desta *performance*. As autoras alegam que existe ênfase exagerada no aspecto espontâneo da improvisação. Analisando grupos de teatro, elas destacaram que a improvisação teatral fornece lições de *performance* para as organizações sobre: a) práticas; b) colaboração; c) combinar, aceitar e adicionar; d) estar presente no momento; e) trabalhar com a reincorporação de clichês.

A *performance* da improvisação, no teatro e na música, consiste em uma metáfora transparente e acessível para a *performance* da improvisação nas organizações, porque os elementos usados pelos atores de teatro e pelos músicos são praticamente os mesmos utilizados pelos times de trabalho nas organizações. Principalmente no caso da improvisação teatral, observa-se que ela está baseada em fala, pensamento, postura, gestos, expressões faciais, movimento, ação, que são os mesmos elementos utilizados na *performance* dos indivíduos nas organizações (VERA; CROSSAN, 2005).

Considera-se, nesta pesquisa, que a *performance* da improvisação pode passar por um processo de aprendizagem e assim ser desenvolvida com o passar do tempo. Um músico iniciante no processo de improvisação, por exemplo, mesmo que esteja carregado de técnicas, frequentemente possui dificuldades para improvisar ou realiza improvisações que deixam a desejar. Tendem a ser improvisações fracas, pois lhe falta principalmente experiência, criatividade espontânea para formação de frases e melodias, conhecimento da linguagem, *timing*, *feeling*, entre outros. De modo similar, no teatro o ator iniciante sente dificuldades para improvisar e pode realizar movimentos duros, gestos sem demonstração de sentimento ou que não passam nenhuma mensagem para o público, ou mesmo fazer citações de frases que não se encaixam no contexto.

Assim como na improvisação musical e teatral, a improvisação nas organizações ocorre por influência de diversos fatores, mas se considera que, nesta forma de aprendizagem, é essencial a experiência a partir da socialização e do compartilhamento. Este argumento consiste inclusive no motivo importante para o enfoque sobre a aprendizagem situada realizado no presente trabalho.

#### 4 ASPECTOS CONTEXTUAIS QUE PERMEIAM OS PROCESSOS DE IMPROVISAÇÃO E APRENDIZAGEM

Neste trabalho considera-se o contexto interno e externo à organização. Sobre o contexto, Lave e Wenger (1991, p. 50-51) destacam:

[...] esta teoria da prática social enfatiza a interdependência relacional entre agente e mundo, atividade, significados, cognição, aprendizagem e *knowing*. Ela enfatiza o caráter negociado socialmente inerente sobre os significados e interesses, concernentes ao pensamento e ações dos indivíduos em suas atividades. Na teoria da prática, prática, cognição e comunicação são situadas em um mundo social historicamente desenvolvido [...].

Os aspectos contextuais envolvidos no processo de improvisação que interferem de forma positiva ou negativa na articulação entre a aprendizagem individual e coletiva são: artefatos, linguagens, mudanças de estruturas cognitivas ou comportamentos, novas habilidades adquiridas, bricolagem, experimentações, ampliação das fronteiras, conhecimento baseado em práticas, regras, rotinas, construção individual e coletiva de significados. Regras e rotinas, por exemplo, podem tanto auxiliar como prejudicar os processos de improvisação e aprendizagem, pois dependem da situação, do contexto e da prática. A seguir, são apresentados alguns argumentos sobre a lente teórica que procura analisar estes aspectos desde um ponto de vista sociocultural.

A noção de aprendizagem abarca diversos mecanismos de transmissão de conhecimentos formais e abstratos (BROWN; DUGUID, 1991a). Friedman, Lipshitz e Popper (2005) destacam que a ambiguidade no significado e na prática da aprendizagem organizacional é gerada: pela diversidade conceitual; pelo antropomorfismo ou atribuição de capacidades humanas (aprendizagem) a entidades (organização); pela divisão entre visionários e céticos; pela reificação de conceitos complexos, elementos os quais, em conjunto, refletem uma ‘mistificação’ na literatura de aprendizagem organizacional. Para estes autores, “quanto mais a aprendizagem organizacional é estudada, mais obscura se torna” (FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, 2005, p. 20).

Existe atualmente uma grande importância atribuída para aprendizagem e conhecimento (SCHREYÖGG; GEIGER, 2005, 2007). No entanto, partindo de estudos com epistemologia relacionada à teoria da ação, análise do discurso e construtivismo, os Schreyögg e Geiger (2005, 2007) defendem que o próprio conceito de conhecimento ainda continua amplamente vago e abarca uma série de possibilidades de abordagens para modelos

teóricos e práticos. Da mesma forma, ainda restam lacunas conceituais sobre a aprendizagem e mobilização destes conhecimentos.

Cook e Yanow (1993) argumentam que a maior parte dos trabalhos em aprendizagem organizacional incidem em dois diferentes campos inter-relacionados. O primeiro é que as organizações aprendem com seus indivíduos, cuja aprendizagem é subsequentemente ancorada nas mudanças organizacionais. O outro, complementarmente, assume que as organizações aprendem porque possuem atributos de aprendizagem semelhantes aos dos indivíduos. Falar em aprendizagem organizacional é uma forma de reificar e fornecer qualidades antropomorfizadas à organização, ou seja, considerá-la como um ser vivo que aprende. No entanto, o argumento mais forte que ainda permanece é o de que as organizações, como um conjunto de indivíduos, são resultado da soma das aprendizagens individuais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

No contexto de trabalho, o conhecimento, além de fonte relevante em relações de competição (SCHREYÖGG; GEIGER, 2003), é também recurso de poder. O conhecimento pode ser baseado a partir das práticas, embora se discute bastante atualmente sobre a dificuldade de acessibilidade destes conhecimentos tácitos e de sua passagem para o grupo ou outros indivíduos (SCHREYÖGG; GEIGER, 2003, 2005).

Recentes estudos, baseados nesta questão da passagem da aprendizagem individual para a coletiva, têm enfatizado as práticas no trabalho, relacionando com a formação de pequenos grupos, comunidades que trocam artefatos, linguagens e ações, entre outros elementos culturais e sociais (BROWN; DUGUID, 1991; COOK; YANOW, 1993; NICOLINI; MEZNAR, 1995; WEICK; WESTLEY, 2004; ANTONACOPOULOU, 2006).

Para Yanow (2000), tomando o exemplo de sua pesquisa com os produtores de flautas, a organização é um ente real, mas não mesmo sentido de real aplicado a uma mesa, por exemplo. Sua ideia é que, na organização, há intenso compartilhamento de culturas. Ou seja, um produtor de flautas provavelmente não conseguiria fazer sozinho uma flauta por completo, pois isso requer o grupo por inteiro. A autora conclui que os produtores de flauta carregam um conhecimento em conjunto, como um grupo, uma coletividade, pois criaram uma forma de conhecimento coletivo, baseado em suas práticas de trabalho, denominado por ela *knowing how*. Pelo fato de se tratar de uma forma de conhecimento que não é adquirida de maneira inata, considera que os novos membros da organização podem aprender a produzir flautas da maneira singular como é feito naquela organização, adquirindo a aprendizagem um estilo próprio e situado localmente.

Yanow (2000), ao trabalhar com a comparação entre cultura e comunidades de prática, aproxima os estudos feitos sobre elas nas organizações, afirmando que ambas permitem

abordagem coletiva e utilização de métodos de pesquisa por meio de análise interpretativa. Ao visualizar a organização como um conjunto de culturas e que a cultura produz significados institucionalizados, crenças, artefatos, pode-se inferir que a organização aprende. Mesmo assim, a questão problemática para a visão cultural sobre a aprendizagem nas organizações não é discutir sobre a realidade coletiva da organização, mas possibilitar a descoberta da aprendizagem ocorrida de forma coletiva e organizacional (YANOW, 2000).

A abordagem sociocultural, e em particular a teoria da aprendizagem situada, permite a visualização da expressão e da difusão do conhecimento por artefatos em comum utilizados pela comunidade. Na pesquisa com a organização produtora de flautas, Yanow (2000) destaca que o conhecimento a respeito das flautas era expresso através da prática com o próprio objeto, adquirida por ações e interações, manuseando e conversando a respeito do instrumento. Um processo de aprendizagem que ocorreu de forma sinestésica e estética aconteceu com a adoção da escala Cooper, que diferenciou imagem e produção do instrumento, sem descaracterizá-lo como uma flauta Powell. A organização ‘aprendeu’ a produzir uma flauta Powell com a escala Cooper, sem transformar a identidade do instrumento e da organização. A dimensão tácita e estética do conhecimento sobre o instrumento era compartilhada por uma linguagem que frequentemente aparentava abstração, em comentários de seus membros como: “o sentimento correto” e a flauta “não se sentiu bem” (COOK; YANOW, 1993, p. 18). Além disso, enfatiza-se a dimensão da aprendizagem coletiva, pois “produzir uma flauta requer um grupo como um todo”, e “os fabricantes de flauta adquiriram conhecimento em conjunto, como um grupo, coletivamente” (YANOW, 2000, p. 253).

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

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

Verjans (2005) associa a palavra francesa *bricolage* com a palavra inglesa *tinkering*, que em português tem o significado de remendar. Segundo o autor, os trabalhos desenvolvidos nas organizações requerem regularmente habilidades e capacidades para resolver problemas *ad hoc* e

habilidades como criatividade não podem ser facilmente pré-sistematizadas. O caráter improvisador das práticas de trabalho possui, portanto, uma ligação próxima com as habilidades de bricolagem.

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

O termo *tinker* tem o significado de trabalho por um caminho amador e sem método, especialmente para ajustes e reparos de maquinaria (VERJANS, 2005). Ele faz sentido na aproximação com a bricolagem, quando se trata de um tipo de processo de improvisação que não fornece espaço para planejamento. No entanto, mesmo que o caminho tenha sido realizado de maneira amadora, o gerente que executa a ação de improvisação provavelmente já passou por um processo de aprendizagem e possui conhecimentos que podem ser utilizados como estrutura para o desenvolvimento de suas ações de improvisação com bricolagem.

A perspectiva da aprendizagem a partir do contexto permite a análise da ação coletiva e dos processos de aprendizagem, oportunizando que sejam compreendidas as formas de participação nas práticas de trabalho e formação da identidade. Quer dizer, além de auxiliar a compreensão sobre quem está aprendendo no processo, permite analisar “o que está sendo feito” e “quais ações são necessárias para a efetivação dos objetivos propostos”, bem como observar “o que se torna visível, para quem e com quais objetivos” (YANOW, 2000, p. 256). Quando os pesquisadores focam as organizações como culturas, enfatizam as práticas coletivas, em detrimento das cognições dos indivíduos, com possibilidade de análise de mudança organizacional por processos de aprendizagem. Esta perspectiva também permite a análise de processos de aprendizagem por correções de erros e adaptações decorrentes de mudanças ambientais (YANOW, 2000).

Neste sentido, a aprendizagem não é tratada como uma prática especial que necessita ser descontextualizada e estudada como um objeto analítico, mas vista como inevitavelmente ligada ao cotidiano, à prática do dia a dia e à interação do indivíduo no contexto em que se encontra (LAVE; WENGER, 1995). O conhecimento não se encontra apenas na mente dos indivíduos, como um produto pronto e acabado, pois também consiste em um produto transiente e relacional, um efeito de séries de associações não localizáveis envolvendo um ramo de materiais heterogêneos (LAVE, 1993).

Ambos os termos, cultura e comunidades de prática, convergem no sentido de serem caracterizados como um grupo ou coletivo que compartilha artefatos, linguagens, experiências, mitos, estéticas, significados e símbolos. O termo comunidade sugere, no entanto, uma unidade

menor e menos abstrata, apesar de uma comunidade poder ser formada por várias culturas, assim como uma cultura pode ser formada por várias comunidades.

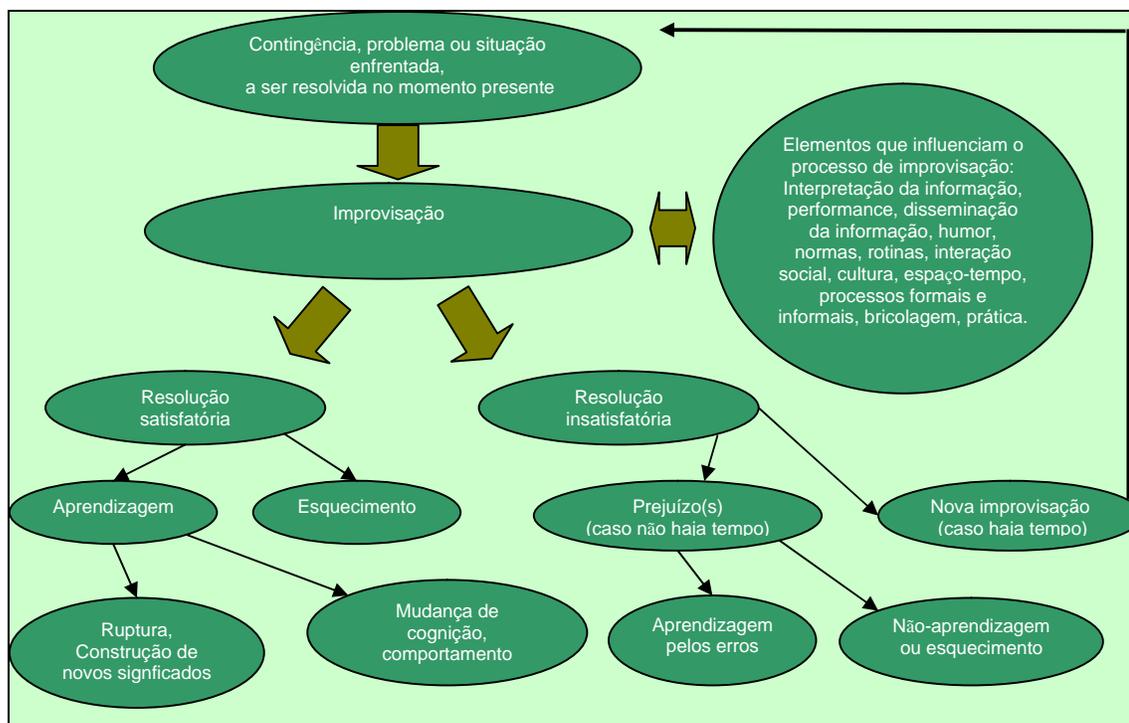
Para Lave e Wenger (1991), a aprendizagem envolve a construção de identidade, na qual o aprendiz torna-se uma pessoa diferente no sistema de relações em que o processo de aprendizagem ocorre. Trata-se de um processo, que assim como a improvisação, possui alguns elementos facilitadores. No Quadro 6, sistematizam-se alguns aspectos, conforme a lente da teoria da aprendizagem situada.

<b>Elementos para análise nos processos aprendizagem</b>	<b>Contribuições da teoria da aprendizagem situada</b>
<b>Objetivo</b>	Além do desenvolvimento cognitivo, aborda o processo de aprendizagem situado, na prática, pela interação com os demais membros do grupo.
<b>Contexto</b>	Considera o ambiente social onde o conhecimento é formado.
<b>Processos formais</b>	Aprendizagem por cursos, projetos e participações com membros da comunidade com maior experiência.
<b>Processos informais</b>	Comunidades de Prática, interações com os indivíduos.
<b>Mediadores</b>	Professor, gerente, instrutor, mestre, artesão, entre outros exemplos de pessoas com maior experiência no campo do conhecimento, que auxiliam no processo de mediação do processo de aprendizagem individual e coletivo.
<b>Comunidades</b>	Formação de grupos informais, com objetivos em comum, e que compartilham informações e práticas.
<b>Compartilhamento de informações</b>	Análise das interações sociais, das comunidades de prática, da aprendizagem baseada na prática, da maneira como o conhecimento do indivíduo passa para o nível coletivo.
<b>Engajamento</b>	O estudo sobre as Zonas de Participação Periférica (Lave e Wenger, 1991) contribuem para analisar a entrada de novos indivíduos nas comunidades e de que maneira ocorrem estes processos iniciais de aprendizagem.
<b>Criação de significados</b>	A criação de significados gerada pelo indivíduo, a partir do conhecimento aprendido e baseado em práticas, permite uma aprendizagem significativa.
<b>Participação</b>	Considera que a aprendizagem não ocorre apenas na mente dos indivíduos, mas em suas interações, por influências de políticas, poder, estética.

**Quadro 6 - Contribuições da teoria da aprendizagem situada**

Considera-se, nesta pesquisa, que a improvisação é um elemento que pode coexistir ou estar articulado aos processos de aprendizagem. Neste sentido, o improviso consiste em uma ação momentânea e curta que pode resultar em um processo de aprendizagem.

Entende-se que a aprendizagem pode ser um dos caminhos pertencentes ao processo de improvisação. Mesmo que o improviso não resulte em resolução eficiente e satisfatória, a aprendizagem e o processo em si podem ter uma ação pontual sobre o problema enfrentado, gerando uma nova questão, aprendizagem por erros ou esquecimento. Estes argumentos estão ilustrados na Figura 1.



**Figura 1 - Framework do processo de improvisação e aprendizagem**

Guardadas as devidas proporções, o senso intuitivo da improvisação e aprendizagem ocorre praticamente da mesma forma nas organizações que em em grupos de trabalho, equipes de esportes, grupos musicais, grupos de teatro, pois todos passam por um processo de aprendizagem, compartilham significados, aprendem suas partes e criam sentidos sobre elas. Isso significa que o improviso realizado pelos membros pode possibilitar novas interpretações, novas criações, aprendizagem por erros, mudanças. Nem todo o improviso, porém, resulta em aprendizagem, conforme destacado na Figura 1.

Estudar a improvisação e aprendizagem nas organizações com a lente da aprendizagem situada permite a análise das ações coletivas e do que é aceito como aprendizagem e como improvisação pelos membros das organizações. Além de explorar o que é aprendido pelo coletivo, esta perspectiva de aprendizagem proporciona novos vocabulários e terminologias para o trabalho de campo e novo olhar sobre a aprendizagem, pois não se limita apenas ao ponto de vista cognitivo, visto que considera significados criados entre os indivíduos, linguagem, identidade, contexto, artefatos. A abordagem da aprendizagem situada enfatiza a busca pela compreensão de como os indivíduos tornam-se praticantes em seu trabalho, com base em suas ações, práticas e aprendizagem (LAVE; WENGER, 1991).

## 5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PAPEL DA IMPROVISACÃO NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Entende-se que a improvisação pode ser incluída como um importante processo a ser considerado nos estudos da aprendizagem nas organizações. Dentro da perspectiva da aprendizagem situada, amplia-se a lente para um processo de análise da aprendizagem que não se resume aos aspectos cognitivos e comportamentais, mas também abarca o contexto, socialização, formação da identidade e engajamento nas práticas de trabalho (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998).

Na improvisação, ocorre o que Weick (1998) denomina bricolagem, isto é, realizar ações com os materiais disponíveis. Ele comenta que este tipo de atividade consiste essencialmente em retrabalhar uma estrutura existente de acordo com circunstâncias, a fim de lidar com oportunidades e problemas inesperados. Weick (1998) e Hatch (1999), além de contraporem a ideia que a improvisação ocorre através do caos e da falta de estrutura, afirmam que os ambientes estruturados também fomentam a improvisação. Eles destacam a importância dos elementos pré-compostos no fomento à improvisação, como planos, experiências ou interações prescritas e papéis.

No caso do choro e do *jazz*, por exemplo, o que fascina nestes estilos é o fato de a música, que ao não iniciado parece surgir da ausência de uma estrutura, seja na realidade um processo criativo moldado por elementos estruturais significativos. Curiosamente, todas as músicas escritas para o choro possuem determinada estrutura básica, na qual se toca duas vezes a primeira parte, duas vezes a segunda, volta-se à primeira, segue-se tocando duas vezes a terceira parte, encerra-se tocando novamente a primeira parte. Ou seja, no improviso, o chorão necessita estar consciente dos acordes e encaminhamentos harmônicos que deve seguir, bem como da estrutura da música, a partir da interação com os outros músicos.

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

Além da proposta de Weick (1992) em tomar a banda de *jazz* como um protótipo organizacional, também ultrapassam o domínio do metafórico as lições que Barrett (1998) transfere do *jazz* para as organizações. Como ele afirma, existem fortes semelhanças entre o

*jazzista* e o profissional da gestão: ambos precisam encontrar novas respostas em sua área de atividade e ambos o fazem sem o benefício de uma partitura guia nem de certezas quanto à qualidade das soluções encontradas. No choro, costuma-se brincar que o músico que toca ‘de estante’ (referindo-se à estante musical utilizada para colocar a partitura) é também um músico ‘distante’, ‘distante de tudo’. A expressão jocosa é utilizada no sentido de afirmar que o chorão não deve se afixar somente às indicações expostas na partitura, mas compreender a música, captar seu sentido, ‘decorá-la’, pois, a partir de então, será capaz de criar novas melodias e improvisações, desbravar novos caminhos.

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

Com o intuito de compreender a improvisação e a aprendizagem nas organizações, utiliza-se a perspectiva da aprendizagem situada, que abrange contexto, cultura, interação social e comunidades de prática e apresentam-se alguns pressupostos sobre os aspectos que permeiam a improvisação e aprendizagem nas organizações. A Figura 5 representa uma sistematização de elementos da abordagem teórica da aprendizagem situada (dispostos em retângulos) e dos pressupostos da improvisação nas organizações (dispostos em elipses).



**Figura 2 - Improvisação e os processos de aprendizagem nas organizações a partir da perspectiva da aprendizagem situada.**

A Figura 9 representa a ideia que o contexto organizacional e as práticas de trabalho estão permeados pelos processos de improvisação e aprendizagem. A partir da teoria da aprendizagem situada, foram destacados alguns fatores que constituem e atuam de forma direta ou indireta nestes processos.

A emergência do modelo de improvisação tem menos a ver com a mera exploração de novas metáforas do que com a necessidade de encontrar modos de atuação mais adaptados às exigências de um mundo organizacional em mudança (CUNHA, 2002). Um dos estímulos para a emergência da improvisação, por acaso um dos mais importantes, decorre da insatisfação com a concepção de estrutura que tem prevalecido de forma duradoura. Os teóricos da organização, desde há muito, têm se preocupado com o problema da estrutura e com a forma profunda como as estruturas influenciam o comportamento das (e nas) organizações. São conhecidos os esforços de autores como Hatch (1999) na análise da dicotomia entre estruturas orgânicas e mecanicistas. Com tal contribuição, Hatch (1999) procura ajudar a identificar a ‘quantidade certa’ de estrutura, especificando os formatos estruturais mais adequados para determinado tipo de ambiente. As investigações sobre a improvisação vêm ilustrando o fato de a escolha de uma posição no contínuo orgânico-mecanicista não ser uma inevitabilidade (HATCH, 1999; HATCH; WEICK, 1998).

As necessidades de adaptação organizacional tornam claras as dificuldades com que se defrontam os gestores de organizações e a necessidade da aprendizagem nas organizações. Os gestores precisam demonstrar resultados, adaptar-se às mudanças do ambiente. São exigidas capacidades de inovação e de adaptação suficientes para acompanhar os níveis de mudança no ambiente. Os modelos de gestão firmados nos pressupostos de previsibilidade, da capacidade de antecipação e de estabilidade deram lugar à busca de modelos capazes de oferecer um entendimento mais dinâmico da articulação entre as organizações e seus ambientes (CUNHA, 2002).

Weick (1999) destaca a ideia de uma estética da imperfeição em orquestras e organizações, pois está associada à noção das organizações como espaços de aprendizagem e de exploração de novas vias de atuação. Essa busca ativa da exploração de caminhos desconhecidos implica, inevitavelmente, a consideração do erro como aspecto normal da prática organizacional e estaria ligada diretamente à ideia de improvisação. Na improvisação do choro, existe o conhecimento compartilhado sobre a música, o ritmo, determinados temas, que podem, pelo menos parcialmente, ser explicitados, na proposição de um novo tema, de um improviso que, ao ser socializado, permite novas interpretações e a criação de conhecimento. A exploração de novos caminhos e novas interpretações através da improvisação é considerada, pois, elemento fundamental.

Na presente tese, não se pretende propor soluções ‘milagrosas’, ferramentas ou aplicações de natureza prescritiva para as organizações lidarem com a improvisação e incrementarem sua *performance*, mas se procura, a partir da metáfora da improvisação na música e no teatro e da apresentação da teoria da aprendizagem situada, enriquecer a discussão sobre a temática em foco.

Entende-se, neste estudo, que a perspectiva da aprendizagem situada pode auxiliar e enriquecer a compreensão do processo de improvisação nas organizações. É possível que a improvisação exerça influência direta nos processos de aprendizagem nas organizações. É possível que o estudo destes fenômenos isoladamente gere lacunas - provocando, por vezes, um ritmo ‘descompassado’ -, pois a improvisação pode consistir em importante elemento para se entender e avançar nos estudos sobre aprendizagem nas organizações e sua dinâmica.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos estudos que tratam do tema aprendizagem nas organizações, Yeo (2002) aponta duas grandes divisões: as pesquisas baseadas no behaviorismo, geralmente conduzidas com a metodologia quantitativa, e as abordagens sociais e cognitivas, predominantemente qualitativas. O presente estudo é de natureza qualitativa, adotando a perspectiva da teoria da aprendizagem situada para compreensão dos processos de improvisação e aprendizagem nas organizações. Busca-se obter “[...] dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58).

### 6.1 MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se por ser de natureza exploratória e descritiva, a partir da realização de estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989). A escolha por esta forma de pesquisa possibilita a análise de diversos casos, em diferentes localizações geográficas, podendo implicar diferentes culturas e percepções sociais, a respeito dos processos de improvisação e aprendizagem nas organizações. Os estudos de casos múltiplos “têm ganhado, ao longo dos anos, muitos adeptos, pois possibilitam o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos” (GODOY, 2006, p. 129). O método de estudo de caso foi utilizado em estudos de um dos autores criadores da teoria da aprendizagem situada, Etienne Wenger, nos artigos em que participou como coautor em Laet et al. (2006) e Foote et al. (2002). Destacam-se também publicações em renomadas revistas nacionais e internacionais que se basearam no método do estudo de caso e na teoria da aprendizagem situada: a) Hong e O (2009) analisaram conflitos de identidade e poder, baseando-se na teoria da aprendizagem situada (com foco em comunidades de prática); b) Swan, Scarbrough e Robertson (2002), também embasados na teoria da aprendizagem situada, identificaram a formação de comunidades de prática em uma instituição do México que busca método inovador para o tratamento do câncer; c) Souza-Silva (2009), em estudo de casos múltiplos com quatro Universidades, analisou as condições e desafios para o surgimento de comunidades de prática, tendo como pilares as ideias propostas por Lave e Wenger (1991);

d) Handley et al. (2007) tiveram por objetivo identificar como consultores aprendem práticas e formam identidades em seus projetos; e) Sturdy et al. (2006) compararam a aprendizagem com a formação da identidade dos alunos em um curso de especialização em administração. Salienta-se, neste momento, que o termo comunidade de prática consiste em um dos conceitos principais da teoria da aprendizagem situada, e os estudos citados anteriormente trabalharam com esta perspectiva teórica e estudo de caso.

Antonello (2002a) analisou a produção científica nacional sobre os temas aprendizagem organizacional, competências gerenciais e gestão do conhecimento, baseando-se na análise dos artigos apresentados no ENANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), no período de 1997 a 2000, e constatou a predominância de estudos de caso de natureza qualitativa. Loyola e Bastos (2003) também mapearam o estado da arte da produção acadêmica sobre aprendizagem no Brasil, tomando como referência os artigos publicados entre 1997 e 2001, nos seguintes periódicos e anais: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC); Organizações e Sociedade (O&S); Revista de Administração (RAUSP), Anais do ENANPAD e *The Business Association of Latin American Studies* (BALAS). Neste último, foram localizados e consultados apenas os volumes dos anos de 1998, 1999 e 2001. Loyola e Bastos (2003) destacaram o predomínio de estudos de caso nos estudos sobre aprendizagem, tendo a maioria corte transversal, e que a produção da área estava basicamente concentrada em seis instituições de pós-graduação brasileiras.

Analisando a produção científica de Administração em todos os anais do Enanpad de 2002, Gil, Licht e Oliva (2005) observaram que dos 542 trabalhos apresentados, 268 foram classificados como pesquisa teórico-empírica, correspondendo a 49,4% do total. Destes 268 trabalhos, o estudo de caso foi o segundo método científico mais adotado, em um total de 90 trabalhos, ou seja, com uma frequência relativa de 33,5%. O método de pesquisa mais adotado, com um total de 117 trabalhos (43,6%), foi o estudo de levantamento. Na classificação dos trabalhos por área de pesquisa, na área de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho, os autores observaram que 51,3% das pesquisas foram baseadas estudos de caso. Na área de Teoria das Organizações, 60% das pesquisas basearam-se em estudos de caso. Os autores concluíram que “o estudo de caso vem sendo cada vez mais reconhecido como delineamento capaz de proporcionar resultados significativos nas pesquisas no campo da Administração” (GIL, LICHT; OLIVA, 2005, p. 55).

Gil, Licht e Oliva (2005) constataram que os estudos de caso vêm sendo utilizados para investigação em praticamente todas as áreas da Administração. Entre os aspectos mais críticos relativos aos resultados obtidos, os autores apontaram o uso de poucas fontes de evidência e falta

de clareza nos procedimentos analíticos. Eles consideraram que poucos foram os trabalhos caracterizados pela aplicação de procedimentos rigorosos.

Antonello e Godoy (2009) analisaram 94 artigos que trabalharam com o tema aprendizagem organizacional, no período de 2001 a 2005, nos seguintes congressos e periódicos nacionais de administração: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista Organizações & Sociedade (O&S), Revista de Administração (RAUSP), Anais do Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (ENEO). As autoras relataram que do total de 94 artigos sobre o tema aprendizagem organizacional, 55 consistem em estudos qualitativos, sendo que 36 utilizaram como método o estudo de caso.

Para Stake (2005), o estudo de caso não consiste apenas em uma escolha metodológica, mas na escolha de um objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência. O estudo de caso está mais direcionado à compreensão dos processos sociais, aos *insights*, à descoberta e à interpretação sobre determinado contexto, sendo aconselhado para a compreensão de um tema em profundidade (MERRIAM, 1998).

Os estudos de caso podem surgir “de situações cotidianas, ou seja, [...] a partir do desejo do pesquisador de explicar alguma situação a partir da prática” (GODOY, 2006, p. 127). Podem ser motivados por questões de natureza conceitual, que surgem de teorias previamente estabelecidas, ou quando se pretende elaborar uma teoria, a partir de um ou mais casos analisados, procurando resolver questões sobre processos, sobre por que e como determinado fenômeno ocorre, assim como para descrever e interpretar o que aconteceu em certa situação.

Eisenhardt (1989) acrescenta que estudos de caso são também usados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados. Um dos critérios que justifica a escolha do estudo multicaso como abordagem adequada para esta pesquisa é o fato de tratar-se de fenômeno pouco investigado, que, neste caso, se refere aos temas improvisação e aprendizagem situada, permitindo também a possibilidade de identificação de categorias de observação ou a geração de pressupostos para estudos posteriores (EISENHARDT, 1989). Seguindo estas considerações de Eisenhardt (1989), foram criadas categorias de análise e pressupostos sobre improvisação e aprendizagem situada nas organizações.

Foram também elaborados pressupostos sobre os processos de improvisação nas organizações, pois os estudos de caso permitem a geração de pressupostos explicativos e a elaboração de teorias, quando relacionados a processos e comportamentos dos quais se tem uma

compreensão limitada (EISENHARDT, 1989) ou em pesquisas comparativas (*cross-cultural*), que buscam analisar pessoas de diferentes países, regiões ou culturas (GODOY, 2006).

Apesar de não indicar diretamente o número adequado de casos em um estudo multicaso, Eisenhardt (1989) fornece exemplos com sete, oito e dez organizações, os quais basearam sua coleta de dados essencialmente em entrevistas, arquivos e observações. Seguindo tais exemplos, o presente estudo constituiu-se em um estudo multicaso com dez organizações. Os detalhes das etapas que o nortearam estão no Quadro 10.

<b>Etapa</b>	<b>Atividade</b>	<b>Motivo</b>	<b>Etapa realizada na presente pesquisa</b>
<b>Passos iniciais</b>	Definição dos objetivos, questão de pesquisa e possibilidades de construtos iniciais.	Manutenção do foco nos esforços e provimento de uma base para a análise dos construtos.	Delimitação do problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e questões de pesquisa. Foram criados pressupostos sobre os processos de improvisação nas organizações.
<b>Seleção dos casos</b>	Delimitação do campo de análise e do número de casos.	Flexibilidade teórica e validade externa, promovendo a criação de categorias conceituais.	Optou-se pelo campo das cervejarias artesanais no Brasil e na Alemanha, num total de 10 casos.
<b>Criação de instrumentos para a coleta de dados</b>	Utilização de múltiplos métodos de coleta, com a possibilidade de combinar métodos quantitativos e qualitativos.	Possibilidade de criação da teoria, a partir da triangulação de evidências.	Baseou-se em métodos qualitativos de coleta de dados, com entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise de documentos.
<b>Entrada no campo</b>	Há a possibilidade de sobreposição da coleta e análise dos dados.	Permite ao pesquisador tomar vantagem de temas emergentes, bem como a possibilidade de revelar a necessidade de ajustes.	Após o estudo de caso piloto, ocorreu sobreposição da coleta e análise de dados.
<b>Análise dos dados</b>	Análise individual dos casos e entre os casos.	Familiaridade com os dados, possibilidade de construção preliminar de teoria, analisando os dados a partir de múltiplos casos e evidências.	A análise dos casos transcorreu de forma individual e entre os casos.
<b>Formatação dos pressupostos</b>	Interação das evidências com os construtos; replicação lógica entre os casos; procurar evidências dos 'porquês' entre as relações.	Validade e construção de teoria.	Os pressupostos foram criados e analisados com base no referencial teórico.
<b>Relacionando os dados coletados com a literatura</b>	Comparação dos dados coletados com literaturas, que podem ser similares ou conflitantes.	Construção de validade interna, aumento do nível teórico.	As informações obtidas a partir dos dados foram comparadas com a literatura existente.
<b>Passos finais</b>	Redação do relatório final e considerações.	Finalização do trabalho ou projeto.	Criaram-se um conceito de improvisação e categorias de improvisação, analisou-se seu papel na aprendizagem.

**Quadro 7 - Etapas do estudo multicaso**  
 Fonte: adaptado de Eisenhardt (1989, p. 535)

Considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, permitindo a elaboração de uma pesquisa mais ampla. A pesquisa com múltiplos casos envolve mais tempo para coleta e a análise dos dados, em função da distância geográfica das organizações, dificuldades de agendamento com os entrevistados, maior número de entrevistados e de organizações para analisar.

Em suma, a escolha pelo estudo de casos múltiplos ocorreu principalmente em face dos seguintes motivos: a) é um método dinâmico, que permite o inter-relacionamento de grande número de fatores; b) enseja a análise de várias organizações, possibilitando maior amplitude no levantamento de questões e desenvolvimento teórico; c) consente o uso de múltiplas fontes para coleta de dados, como entrevistas, observação direta e análise de documentos; d) permite uma análise mais profunda dos dados investigados; e) as cervejarias artesanais trabalham com processos produtivos peculiares, possuem segredos no uso e no manejo de ingredientes, sendo compreensível que não permitam o uso de métodos como etnografia e observação participante; f) tanto o estudo de caso como o estudo multicaso possibilitam a investigação de fenômenos contemporâneos dentro do contexto real, em que fenômeno e contexto não possuem fronteiras claramente definidas (YIN, 2001); g) permite a formulação de pressupostos e desenvolvimento teórico, sendo uma abordagem adequada a fenômenos pouco investigados, que, neste caso, referem-se aos temas improvisação e aprendizagem situada (EISENHARDT, 1989); h) considera a realização de pesquisas comparativas (*cross-cultural*), para analisar casos de diferentes países, regiões ou culturas (GODOY, 2006).

## 6.2 CAMPO E SUJEITOS PESQUISADOS

O estudo de caso possibilita a análise de um objeto, uma pessoa, um grupo de pessoas, um programa, uma instituição, uma empresa, um processo ou uma unidade social (MERRIAM, 1998). Stake (2005) afirma que o estudo de caso consiste em um modo de investigação que, no ponto de vista qualitativo, concentra sua atenção no conhecimento experiencial do caso estudado, levando em consideração influências do contexto. Para o presente estudo de casos múltiplos, foram escolhidas como unidade de análise cervejarias artesanais alemãs e brasileiras, localizadas nas cidades de Porto Alegre, Berlim, Florianópolis, Blumenau, Indaial, Pomerode e Timbó. Nesta seção, procura-se evidenciar algumas informações sobre o setor cervejeiro, bem como sobre a história das cervejarias artesanais no Brasil e na Alemanha.

### 6.2.1 Campo

O termo cervejaria artesanal designa uma cervejaria que realiza a produção da cerveja de forma mais caseira e em menor escala, diferentemente da produção industrial. No Brasil, o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009) denomina microcervejaria o estabelecimento capaz de fabricar entre 10 e 20 mil litros de cerveja por mês. Existem atualmente mais de 70 cervejarias artesanais em solo brasileiro (SEBRAE, 2009). Na Alemanha, no ano de 2008, eram 1275 (BRAUER-BUND, 2009).

Procurou-se manter a escolha das organizações e delineamento do trabalho de forma a possibilitar o foco na análise nos processos de improvisação e aprendizagem nas organizações, seguindo a linha teórica da aprendizagem situada.

A escolha das cervejarias artesanais como campo para esta pesquisa prende-se aos seguintes motivos:

a) os estudos de Lave e Wenger (1991) também enfatizaram ofícios artesanais, como a pesquisa com os alfaiates;

b) há carência de estudos sobre as cervejarias artesanais brasileiras. A produção artesanal permite maior flexibilidade na produção, menor padronização e controle, então, partiu-se do pressuposto que produtos fabricados artesanalmente poderiam gerar melhor percepção sobre processos de improvisação e aprendizagem, bem como dar maior liberdade aos entrevistados para comentarem sobre improvisos realizados;

c) o setor cervejeiro possui enorme importância para o Brasil e a Alemanha, dois países que consistem em grandes produtores e consumidores de cerveja. De acordo com o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDISERV, 2009), o consumo anual *per capita* de cerveja no Brasil, entre 2002 e 2003, foi de 47 litros por habitante. Na Alemanha, o consumo médio anual é de 117,7 litros por habitante. Na produção da cerveja, o Brasil só perde em volume produzido para Estados Unidos (23,6 bilhões de litros/ano), China (35 bilhões de litros/ano) e Alemanha (10,7 bilhões de litros/ano). O consumo brasileiro da bebida, em 2007, apresentou crescimento em relação ao ano anterior, totalizando 10,34 bilhões de litros (SINDISERV, 2009). Estes dados englobam valores de produção e consumo total, incluindo também as cervejarias artesanais. Não foram encontradas exclusivamente informações sobre produção e consumo das cervejarias artesanais, o que se justifica principalmente pelo fato de se tratar de um mercado-alvo muito específico e em constante transformação, atendendo a uma pequena parcela de indivíduos que anseiam por tipos especiais de cerveja. De acordo com dados obtidos, principalmente da Sindiserv (2009) e da Associação dos Cervejeiros Artesanais Cariocas (2010), estima-se que a produção

total deste segmento seja de 0,1% do volume total de cerveja produzido, por ano, no Brasil. O faturamento, no entanto, é alto, permanecendo na média de 200 milhões de reais por ano. Existem, no Brasil, mais de 60 cervejarias artesanais com produção e marca estabelecida, mas espera-se o crescimento deste setor, já que a taxa de retorno é alta (entre 40% e 60% ao ano), e o cálculo de retorno do investimento é de, no máximo, 2 anos;

d) as cervejarias artesanais têm crescido e conquistado espaço no mercado. A matéria-prima produzida de forma natural e artesanal conquista gradativo espaço no mercado, em detrimento à produção em massa. Há também a tendência de as pessoas voltarem-se para um consumo mais consciente. Isto ocorre principalmente no setor de alimentos e bebidas, pois consumidores mais exigentes já procuram saber sobre as etapas da cadeia produtiva, a forma de produção e armazenamento, as matérias-primas utilizadas. Isto se justifica principalmente pela busca da manutenção da saúde, associada ao movimento pelo consumo de alimentos orgânicos. Classificado como um alimento, a cerveja participa deste movimento e o setor de cervejas artesanais ganha espaço, por se tratar de um produto diferenciado, com valor agregado e qualidade superior em relação às cervejas comerciais, além de serem livres de aditivos e conservantes;

e) o ramo das cervejas artesanais constitui um mercado em ascensão e de lucratividade. O volume de vendas das cervejas com marcas comerciais e de grande massa ainda superam, no entanto, o das cervejas artesanais. A lucratividade na venda de cervejas artesanais é alta, devido a seu preço também ser mais elevado. Conforme o sócio da Brew Tech, em entrevista disponível em SEBRAE (2009), é possível com R\$ 350 mil de investimento montar uma microcervejaria para produzir 5 mil litros/ mês e, mantido um preço de venda entre R\$ 1,60 e R\$ 3 por copo de 300 ml, o lucro pode ultrapassar 100%;

f) no Brasil, existe a possibilidade de grande parte da aprendizagem nas cervejarias artesanais ocorrer de forma situada e informal, devido à inexistência de faculdades formadoras de mestre-ervejeiro e à escassa quantidade de cursos de pequena duração para a fabricação de cerveja artesanal. Esta situação contrasta com a forma de aprendizagem nas cervejarias artesanais da Alemanha, onde a formação dos mestres-ervejeiros ocorre em Faculdades Técnicas de Mestre-Cervejeiro, destacando-se a Universidade Técnica de Munique e a Universidade Técnica de Berlim (BIER ALS BERUF, 2009). No Brasil, não existem faculdades técnicas de mestres-ervejeiros, apenas alguns cursos disponibilizados por instituições como o Sebrae (SC) e a Câmara de Comércio Brasil-Alemanha (Porto Alegre/RS). Há também órgãos como a Brew Tech, empresa que orienta empresários na montagem de cervejarias. O presente estudo feito em cervejarias artesanais do Brasil e da Alemanha permite a análise destas lacunas;

g) há a necessidade de os estudos de administração voltarem seu olhar para a produção local e artesanal, para trabalhadores que se identifiquem com um trabalho em menor escala, com características como dedicação e qualidade, pois a era das fusões e aquisições por parte de grandes conglomerados têm causado problemas econômicos e dificuldades no desenvolvimento local. No ramo das cervejas, tal situação influencia diretamente o desenvolvimento das cervejarias artesanais brasileiras. No ano de 1999, houve a fusão da Antártica com a Brahma. Posteriormente, ocorreu a fusão da americana Anheuser-Busch com a Ambev, formando a InBev. A fusão que resultou na formação da Ambev foi inclusive discutida na Comissão de Assuntos Econômicos (CAE), pois para o presidente da Federação Nacional dos Distribuidores de Cervejas e Refrigerantes, Valdemir de Oliveira Machado Filho, “a relação da Ambev com os distribuidores é de canibalismo. O advogado da Federação, Ricardo Sayeg, afirmou que, pelo poder que detém, a Ambev pode manipular preços e excluir distribuidores” (NASSIF, 2010). Ou seja, há a necessidade de estudos que trabalhem com as cervejarias artesanais, para proporcionar-lhes desenvolvimento local, em detrimento da supervalorização das grandes empresas;

h) após a busca por artigos nacionais da área de administração sobre cervejarias artesanais, constatou-se que não existem estudos que tenham sido realizados nestas organizações.

De acordo com a Associação Nacional Alemã de Mestres-Cervejeiros (BRAUER-BUND, 2009), existem dados históricos que comprovam a produção da cerveja na antiguidade, retrocedendo até a data de 6000 a.C. Há inscrições que demonstram o costume da produção de uma bebida a partir de massa de pão fermentado. Na Alemanha, a mais antiga evidência da fabricação de cerveja data de 800 a.C., conforme descobertas feitas na região da Baviera, na cidade de Kulmbach (BRAUER-BUND, 2009). O número de cervejarias na Alemanha vem crescendo gradativamente: 1275 cervejarias, no ano de 2003; 1281 cervejarias, em 2004; 1281, em 2005; 1289, em 2006; 1319, em 2008 (BRAUER-BUND, 2009). A produção anual de cerveja atualmente ultrapassa 110 milhões de hectolitros, sendo cerca de 14 milhões de hectolitros/ ano o exportados para mais de 150 países. A indústria da cerveja é um dos setores mais importantes na indústria de alimentos alemã, sendo um grande empregador (BIER ALS BERUF, 2009).

Acredita-se que a cerveja tenha chegado ao Brasil entre 1634 e 1654, por meio da Companhia das Índias Ocidentais. Os colonizadores portugueses eram considerados consumidores de cerveja. Os holandeses eram apreciadores da cerveja, no entanto eles saíram do país em 1654 e a cerveja desapareceu por um século e meio, ressurgindo apenas no final do século XVIII. Durante o período colonial, os portos estiveram fechados para navios estrangeiros, sendo abertos somente quando a família real portuguesa veio para o Brasil (BEERLIFE, 2009).

A partir de 1808, muitos comerciantes estrangeiros instalaram-se no Brasil, trazendo da Europa, entre outros produtos, a cerveja. O consumo cresceu gradualmente a partir de 1836, ano em que apareceu a primeira notícia em jornal sobre a fabricação de cerveja no Brasil, em matéria publicada no Jornal do Comércio do Rio de Janeiro, em 26 de outubro. Nessa época, a Inglaterra era a maior produtora de cerveja e exercia forte influência sobre Portugal, o que explica o predomínio da cerveja inglesa no mercado brasileiro até aproximadamente 1870 (BEERLIFE, 2009).

O aspecto que define uma cervejaria artesanal prende-se principalmente à quantidade produzida mensalmente. Conforme se constatou, o uso de máquinas também faz parte do processo produtivo destas organizações. De maneira geral, as cervejarias artesanais procuram respeitar a Lei de Pureza Alemã de 1516 (*Reinheitsgebot*), que apenas permite a utilização dos quatro ingredientes fundamentais à produção: malte de cevada ou de trigo, lúpulo, levedura, água. Este cuidado atribui uma característica peculiar aos produtos artesanais, por ficarem livres de adjuntos ou conservantes.

A produção da cerveja artesanal começa com a infusão (mostura) do malte com o lúpulo. O produto desta infusão, denominado mosto, é filtrado e colocado para fermentar, transformando-se, após alguns dias, em cerveja. Durante o processo produtivo, que dura em média 25 dias, são realizados vários testes com de instrumentos como o densímetro e testes de iodo e de temperatura. A produção nas cervejarias artesanais segue algumas etapas: a) escolha do tipo de cerveja - cada tipo de cerveja possui, entre outros fatores, formas de produção e tempos diferentes nas etapas, bem como quantidades diferentes dos quatro ingredientes básicos (malte de cevada ou de trigo, lúpulo, levedura, água); b) brassagem - procedimento de transformação do amido do malte em açúcares fermentáveis e não fermentáveis, por meio da ação de enzimas do próprio malte, que são submetidas a adequadas temperaturas (até 74 graus Celsius) e níveis de pH (grau de acidez). Esta etapa é realizada na panela cervejeira ou tanque de brassagem. Para saber o momento de encerrar a brassagem, realiza-se o teste de iodo, que permite observar se todo o amido foi convertido em açúcares menores; c) filtragem - filtra-se o mosto, mantendo-o em uma temperatura entre 74 e 78 graus Celsius; d) fervura - no começo da fervura adiciona-se o lúpulo, matéria-prima responsável pelo sabor amargo característico da cerveja; e) troca de temperatura - abaixa-se a temperatura do mosto de forma muito rápida, para que ocorra a inoculação do fermento cervejeiro; para isso, utiliza-se um artefato denominado *chiller*, que é um refrigerador formado por serpentinas internas; f) fermentação - esta etapa costuma durar, no mínimo, sete dias e varia de acordo com o fermento utilizado e a densidade inicial (quantidade de açúcar); g) maturação - transfere-se a cerveja do recipiente fermentador para um recipiente maturador, para evitar a transferência do fermento junto

com o mosto. Neste processo as substâncias químicas geradas pela fermentação formam novos componentes, refinando o sabor e aroma da cerveja. A busca constante dos mestres-ervejeiros é por um qualificado *bouquet*, que significa o conjunto final de sensações olfativas complexas provenientes das etapas de produção da cerveja; h) armazenamento - engarrafamento ou embarrilamento.

Para controlar e monitorar todo o processo de fabricação de cerveja, desde a compra das matérias-primas, torna-se necessário um processo de aprendizagem específico. Apesar da modernidade e da utilização de máquinas para fabricação, as cervejarias artesanais alemãs continuam obedecendo à lei da Pureza Alemã de 1516, utilizando como ingredientes apenas malte, lúpulo, fermento, água (BIER ALS BERUF, 2009).

### 6.2.2 Sujeitos pesquisados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com vinte e quatro sujeitos pertencentes a dez microcervejarias do Brasil e da Alemanha. O perfil destes entrevistados está detalhado no Quadro 11. As duas cervejarias alemãs estão localizadas em Berlim. No Brasil, foram realizadas entrevistas em duas cervejarias de Florianópolis (SC), uma de Porto Alegre (RS), duas de Blumenau (SC), uma de Pomerode (SC), uma de Timbó (SC), uma de Indaial (SC). As cervejarias localizadas em Blumenau, Pomerode, Timbó e Indaial compõem a denominada rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina. Esta rota além de ser um ponto de atração turístico, é também um reduto de cervejarias que produzem artesanalmente, caracterizando-se por uma produção de menor escala e de maior qualidade.

Foram entrevistados gerentes, mestres-ervejeiros, e aprendizes. Isto se justifica pelo fato de os estudos de Lave e Wenger (1991) também terem trabalhado com aprendizes e mestres de ofício, em Comunidades de Prática como as dos alfaiates e parteiras. Neste estudo, trabalha-se com as Comunidades de Prática constituídas nas cervejarias artesanais entre os mestres e seus auxiliares, onde a aprendizagem também ocorre a partir da Participação Periférica Legitimada (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; 2000). Além disso, o estudo com vários níveis hierárquicos e em várias cervejarias se justifica pelos seguintes motivos:

a) as cervejarias artesanais trabalham com um número bastante restrito de funcionários e, em geral, somente com um gerente, o que, no Brasil, justifica-se, em parte, pela demanda sazonal do produto;

b) são poucas as cervejarias artesanais, principalmente no Brasil; em geral, não estão localizadas próximas umas das outras;

c) possibilidade de triangulação entre níveis hierárquicos e analisar não somente a área gerencial da organização, mas também a técnica e de produção.

Entrevistado	Empresa	Código	Localização da empresa	Formação	Idade (anos)	Cargo
1	1	E1.1	Porto Alegre (RS)	Superior completo, especialização e mestrado	37	Gerente e mestre- cervejeiro
2	1	E2.1		Segundo grau completo; cursando o último semestre de técnico-química	22	Estagiária
3	1	E3.1		Cursando terceiro grau em Engenharia de Produção	28	Auxiliar de produção
4	2	E4.2	Berlim (Alemanha)	Superior completo	57	Gerente e mestre- cervejeiro
5	2	E5.2		Superior incompleto	27	Auxiliar do mestre- cervejeiro
6	3	E6.3	Berlim (Alemanha)	Superior completo	29	Gerente
7	3	E7.3		Secundário completo	25	Atendente
8	3	E8.3		Superior completo	30	Mestre-cervejeiro
9	4	E9.4	Florianópolis (SC)	Superior completo	49	Gerente
10	4	E10.4		Superior incompleto	26	Atendente
11	4	E11.4		Secundário completo	28	Auxiliar técnico
12	4	E12.4		Secundário completo	37	Auxiliar técnico de manutenção
13	5	E13.5	Florianópolis (SC)	Superior completo	51	Mestre-cervejeiro
14	5	E14.5		Superior completo	44	Gerente
15	6	E15.6	Blumenau (SC)	Superior completo com pós-graduação	46	Mestre-cervejeiro
16	6	E16.6		Superior completo	23	Auxiliar de operações
17	6	E17.6		Primeiro grau completo	24	Gerente do bar
18	7	E18.7	Blumenau (SC)	Segundo grau completo	29	Garçom
19	7	E19.7		Segundo grau completo	25	Garçom
20	8	E20.8	Timbó (SC)	Superior completo	25	Gerente de vendas
21	8	E21.8		Primeiro grau completo	23	Auxiliar do mestre- cervejeiro
22	9	E22.9	Indaial (SC)	Segundo grau completo	42	Gerente administrativa
23	10	E23.10	Pomerode (SC)	Superior completo	27	Gerente financeira
24	10	E24.10		Segundo grau completo	22	Auxiliar do mestre- cervejeiro

Quadro 8 - Informações gerais sobre os sujeitos entrevistados

O quadro 11 revela formação escolar, idade, cargo dos vinte e quatro sujeitos pesquisados das dez cervejarias artesanais localizadas em Porto Alegre, Berlim, Florianópolis, Blumenau, Timbó, Indaial, e Pomerode. Os dados estão ordenados acordo com a sequência das entrevistas, isto é, a primeira cervejaria em que se realizou a pesquisa está localizada em Porto Alegre, a segunda, em Berlim e assim sucessivamente. O fato de não terem sido entrevistados mais funcionários por cervejaria justifica-se pelo motivo de as cervejarias artesanais possuírem poucos funcionários fixos e trabalharem com funcionários temporários, de acordo com as demandas sazonais.

O primeiro estudo de caso, caracterizado como estudo de caso piloto, foi realizado em uma cervejaria artesanal de Porto Alegre, em função da conveniência e da acessibilidade. Os critérios de seleção das outras organizações foram: ser caracterizada como empresa do ramo cervejeiro, de pequeno porte e artesanal, pois se partiu do pressuposto que estas empresas passam por um processo de crescente estruturação e não possuem excessiva padronização nos processos, elementos que possivelmente abririam mais espaço para a análise de processos de improvisação e aprendizagem situada.

### 6.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados baseou-se em narrativas e histórias de vinte e quatro sujeitos das cervejarias artesanais do Brasil e da Alemanha sobre suas trajetórias, desde o início dos trabalhos na organização, e as improvisações realizadas no ambiente de trabalho. As entrevistas semiestruturadas também seguiram um roteiro (anexo B) que abordava suas percepções com relação ao imprevisto; vantagens e desvantagens do imprevisto; função do imprevisto no ambiente de trabalho; relação entre improvisação e aprendizagem, entre outros. Foram também realizadas observações diretas, feitas fotografias e análise de documentos. No caso piloto a observação direta não foi realizada, pois o gerente não permitiu visitas à fábrica. Nas outras nove cervejarias, os gerentes permitiram a realização das entrevistas na própria fábrica, possibilitando também a observação do trabalho e do espaço físico na ocasião em que foram realizadas as entrevistas. Com relação aos documentos utilizados, foram analisados *folders*, textos, páginas da internet, com o objetivo de obter informações sobre as características e a história das cervejarias artesanais.

Justifica-se a utilização de entrevistas por ser uma forma de levantamento que permite aos entrevistados exporem suas percepções a respeito dos processos de aprendizagem que tiveram em seu cotidiano de trabalho e suas interpretações sobre o conceito de improvisação. A improvisação é um processo de difícil observação, tanto por ser algo evitado no cotidiano das organizações, como por ser um ato momentâneo e rápido. Considerou-se, nesta pesquisa,

que a melhor forma de obter informações sobre possíveis processos de improvisação e aprendizagem dos sujeitos nas organizações seria partir de seus relatos, pois direcionar esforços para a observação de improvisos em um curto espaço de tempo poderia trazer poucas evidências empíricas ao estudo. A realização de entrevistas permitiu maior amplitude na linha do tempo e possibilitou a inclusão de improvisações e aprendizagens realizadas, no passado, nestas organizações, embora em igual tempo esta seja uma limitação do estudo, uma vez que lida com relatos e percepções dos entrevistados acerca de fatos passados. Acrescenta-se também a oportunidade de os entrevistados exporem suas opiniões sobre o improviso, suas vantagens e desvantagens, sua relação com a aprendizagem, entre outros. A explanação do trabalho não se limita, portanto, ao olhar do observador ou da literatura, porque abre espaço também para a voz do entrevistado.

Os relatos dos sujeitos entrevistados, mediante sua aprovação, foram todos gravados e transcritos. A coleta de dados ocorreu no período entre 2007 e 2008: em Porto Alegre a coleta ocorreu em janeiro de 2008; em Berlim, entre agosto e setembro de 2008; em Florianópolis, em junho de 2009; nas cidades de Blumenau, Indaial, Pomerode e Timbó, em julho de 2009.

#### 6.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados utilizou-se a análise interpretativa, permitindo a realização de interpretações a partir da articulação dos dados com conhecimentos originados de pesquisas empíricas ou de teorias, procurando expressar o real significado do objeto de estudo em relação ao propósito da pesquisa, realizando articulações lógicas e comparações com a parte teórica abordada (GIL, 1999).

A criação e a especificação de categorias ou construtos nos estudos multicaso “pode auxiliar na formação inicial do desenvolvimento de uma teoria” ou mesmo possibilitar a análise dos dados de forma mais precisa (EISENHARDT, 1989, p. 536). Na análise dos dados, foram criadas as categorias constitutivas improvisação e aprendizagem situada (apresentadas nos Quadros 12 e 13). As dimensões da categoria de análise aprendizagem situada surgiram a partir desta própria teoria, sendo que foram analisadas as seguintes dimensões: contexto, mudança, identidade e participação. Sobre a categoria de análise improvisação, suas dimensões foram criadas pelo autor predominantemente a partir dos dados observados. Para cada categoria foram criadas e descritas, algumas dimensões para análise.

Categoria de análise	Dimensão	Descrição	Autores norteadores
Aprendizagem Situada	Contexto	Ambiente interno e externo, artefatos, entre outros elementos socioculturais que podem influenciar nos processos de aprendizagem.	LAVE, WENGER (1991); HANDLEY <i>et al.</i> (2007); WENGER (1998; 2000; 2003); WENGER, SNYDER (2000); YANOW (2000); COOK, YANOW (1993).
	Mudança	Única dimensão que converge em todas as teorias de aprendizagem como forma de análise para processos de aprendizagem. Ela consiste na mudança de comportamento, na forma de trabalho, em mudanças na cognição individual ou coletiva, resultante de processos formais ou informais de aprendizagem.	LAVE, WENGER (1991); WENGER (1998; 2000; 2003); WENGER, SNYDER (2000).
	Identidade	Compartilhamento de práticas, linguagens, artefatos, culturas, identificação com o trabalho, entre outros elementos aprendidos e compartilhados no local de trabalho.	LAVE, WENGER (1991); HANDLEY <i>et al.</i> (2007); WENGER (1998; 2000; 2003); WENGER, SNYDER (2000).
	Participação	Forma como o trabalhador interage com o grupo, bem como a maneira como o aprendiz tem sua participação periférica legitimada, aprendendo com os mais experientes e sendo incluído nas atividades grupo.	LAVE, WENGER (1991); HANDLEY <i>et al.</i> (2007); WENGER (1998; 2000; 2003); WENGER, SNYDER (2000).

**Quadro 9 - Dimensões da aprendizagem situada como categoria de análise**

As dimensões escolhidas para a análise da aprendizagem situada nas organizações pesquisadas emergiram da literatura e dos dados coletados. As dimensões participação, identidade, contexto foram trabalhadas como elementos essenciais da aprendizagem situada (LAVE, WENGER, 1991). Tais dimensões também tiveram enfoque especial por Handley et al. (2007), que, em seu estudo de caso, apresentaram um *framework* conceitual sobre a aprendizagem situada como uma possibilidade para compreensão das perspectivas teóricas e implicações metodológicas para estudos empíricos.

A dimensão mudança emergiu predominantemente dos dados coletados, pois não é abordada de forma aprofundada na teoria da aprendizagem situada, mas entende-se que ela já esteja subentendida nesta abordagem, pois não há como falar em alinhamento (WENGER, 2000), engajamento (LAVE; WENGER, 1991), prática (WENGER, 1998; LAVE, WENGER 1991), aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998, 2000), sem falar em mudança cognitiva ou de comportamento do indivíduo. Esta dimensão converge como a única existente em todas as teorias de aprendizagem, desde o comportamentalismo até as perspectivas mais contemporâneas.

No Quadro 13 a seguir, estão apresentadas as sete dimensões para analisar a categoria de improvisação nas cervejarias artesanais do Brasil e da Alemanha, incluindo a possibilidade

de articulação com a aprendizagem nas organizações, de modo a atender os objetivos do presente trabalho. Tais categorias foram criadas pelo autor a partir dos dados que emergiram do campo, tendo por base alguns autores que tenham trabalhado com o assunto relacionado a este tema:

<b>Categoria de análise</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores norteadores</b>
<b>Improvisação</b>	<b>Significado atribuído à improvisação</b>	Percepção e interpretação dos sujeitos sobre o significado de improvisar.	LEWIN (1998); HATCH (1999); HATCH; WEICK (1998), CUNHA; CUNHA; KAMOCHE (1999); VERA; CROSSAN (2004); VERA; CROSSAN (2005), FLACH, ANTONELLO (2007; 2008).
	<b>Improvisos realizados</b>	Improvisos realizados no trabalho, e que demonstraram certa aprendizagem, visto que se mantiveram na memória dos sujeitos.	LEWIN (1998); HATCH (1999); HATCH; WEICK (1998), CUNHA; CUNHA; KAMOCHE (1999); VERA; CROSSAN (2004); VERA; CROSSAN (2005), FLACH, ANTONELLO (2007; 2008).
	<b>Prós e contras</b>	Vantagens e desvantagens sobre a realização de improvisos no local de trabalho	CUNHA; CUNHA; KAMOCHE (1999); VERA; CROSSAN (2004); VERA; CROSSAN (2005), FLACH, ANTONELLO (2007; 2008).
	<b>Influências socioculturais</b>	Elementos socioculturais que podem influenciar a necessidade ou atuação do improviso nas organizações	COOK, YANOW (1993); FLACH, ANTONELLO (2007; 2008).
	<b>Função</b>	Percepção dos sujeitos entrevistados sobre o papel do improviso nas organizações	LEWIN (1998); HATCH (1999); HATCH; WEICK (1998), CUNHA; CUNHA; KAMOCHE (1999); VERA; CROSSAN (2004); VERA; CROSSAN (2005), FLACH, ANTONELLO (2007; 2008).
	<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	Elementos determinantes para a realização do improviso	BARRETT; PELOWSKI (1998); KAMOCHE; CUNHA (2001); FLACH, ANTONELLO (2007; 2008).
	<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	Articulação entre a realização do improviso e a possibilidade de aprendizagem a partir do mesmo.	FLACH, ANTONELLO (2007; 2008).
	<b>Situações possíveis e situações não recomendadas para o improviso</b>	Momentos em que é possível improvisar e momentos em que não é permitido.	FLACH, ANTONELLO (2007; 2008).

**Quadro 10 - Dimensões da improvisação como categoria de análise**

## 6.5 DESENHO DE PESQUISA

A presente pesquisa passou essencialmente por três grandes etapas e seguiu as considerações de Stake (2005) e Eisenhardt (1989) para a realização do estudo multicaso. O problema de pesquisa surgiu a partir do seguinte questionamento: como ocorrem os processos de improvisação e quais suas implicações nos processos de aprendizagem nas organizações?

Na primeira etapa, a partir do tema, problema e questões de pesquisa, foi realizada a revisão da literatura sobre improvisação e aprendizagem nas organizações. A revisão da literatura sobre improvisação baseou-se na metáfora da improvisação nas artes. Optou-se por trabalhar com a teoria da aprendizagem situada, como lente de análise para estudar a maneira como os indivíduos aprendem socialmente e no contexto de trabalho. Foram criados alguns pressupostos para futuros estudos sobre improvisação e aprendizagem nas organizações. Pela escolha da realização do estudo de casos múltiplos, foi possível analisar as percepções dos indivíduos sobre a articulação entre improvisação e aprendizagem em diferentes contextos. O foco do estudo restringiu-se às cervejarias artesanais, pelo pressuposto que micro e pequenas empresas possuem uma estrutura organizacional mais flexível, menor padronização e controle nos processos, maior possibilidade de improvisação.

Após a elaboração do roteiro de pesquisa, foi realizado um estudo de caso piloto em uma cervejaria artesanal brasileira, de modo a fazer a validação interna do roteiro de pesquisa. Isto permitiu a primeira percepção dos processos de improvisação e aprendizagem nas cervejarias artesanais do Brasil e abriu a possibilidade de realizar o doutorado sanduíche na Alemanha. Os dados coletados foram analisados, selecionados e transformados em informações.

Na segunda etapa, foi realizado um ano de doutorado sanduíche na Universidade Livre de Berlim, período em que foi efetuada a coleta de dados em duas cervejarias artesanais alemãs.

Na terceira etapa, foi realizada a coleta de dados em mais sete cervejarias artesanais brasileiras, totalizando 10 empresas pesquisadas. Os dados foram analisados e buscaram-se padrões e temas emergentes; selecionaram-se interpretações alternativas para o prosseguimento de argumentações; desenvolveram-se asserções e ideias sobre os casos estudados; realizou-se a triangulação de observações importantes, para obter a base para interpretações e argumentos; realizou-se a triangulação entre níveis, analisando as falas de gerentes, mestres-cervejeiros e auxiliares de mestres-cervejeiros. Desde estas análises, novas concepções e comparações possibilitaram a criação de um conceito de improvisação, de uma tipologia para o improviso nas organizações, bem como discussões e implicações teórico-

empíricas sobre o tema improvisação e aprendizagem nas organizações. As etapas da pesquisa podem ser visualizadas na Figura 3.

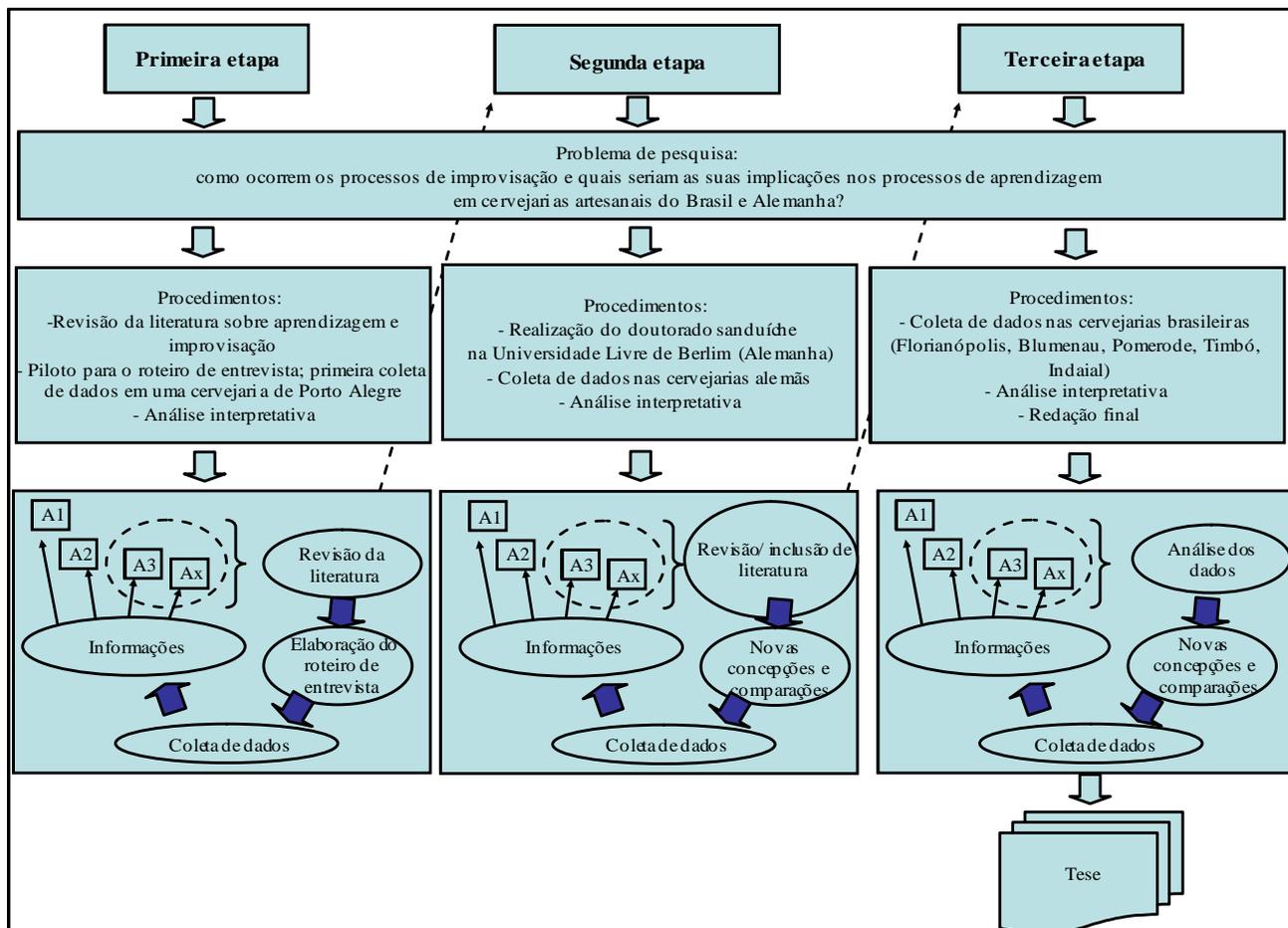


Figura 3 - Desenho de Pesquisa

## 6.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta algumas limitações quanto à disponibilidade de informações e aos procedimentos metodológicos. A primeira limitação prende-se à escolha do método qualitativo, que impossibilita a generalização de resultados, devido ao número limitado de sujeitos pesquisados. O estudo de casos múltiplos em dez organizações, na área específica das cervejarias artesanais, limita as generalizações devido ao restrito número de casos pesquisados em relação ao número total. O fato de trabalhar com as percepções dos entrevistados sobre os processos de improvisação e aprendizagem envolve também a subjetividade de cada um deles na interpretação dos conceitos e do próprio pesquisador na

análise dos dados. Este método trabalha também com o levantamento de informações sobre fatos que ocorreram no passado. Neste caso, a aprendizagem pode se evidenciar a partir da identificação dos entrevistados sobre improvisações que tenham ocorrido no passado.

Não foram realizados nem observação participante nem estudo etnográfico, pelos seguintes motivos: a) os proprietários dos estabelecimentos não permitiram a realização de observação participante, pelo fato de cada cervejaria possuir seus segredos de trabalho e de produção. Apesar de as cervejarias artesanais basearem suas receitas no uso de malte, lúpulo, água, fermento, cada cerveja artesanal possui aroma e identidade diferentes, derivados justamente de segredos na forma de produção, adquiridos com muita aprendizagem e experiência de trabalho; c) opção pela realização de análises e identificação das percepções dos entrevistados em diferentes regiões e países, com maior número de casos.

Em contrapartida, a realização de estudo multicaso no Brasil e na Alemanha, o estudo de caso piloto e a categorização dos elementos sustentada em base teórica permitiram o bom grau de validade interna e externa desta pesquisa.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se e discute-se os dados da pesquisa obtidos a partir dos entrevistados nas empresas brasileiras e alemãs. Para cada um dos dez casos, as seções estão divididas nas seguintes subseções: a) caracterização e histórico da empresa - contém informações gerais sobre o caso; b) aprendizagem - onde discute-se os dados à luz da teoria da aprendizagem situada; c) improvisação - faz-se a comparação da abordagem teórica sobre improvisação com os dados coletados; d) articulação entre improvisação e aprendizagem nas organizações - para atender ao objetivo geral deste trabalho; e) síntese dos elementos essenciais obtidos em campo.

### 7.1 EMPRESA 1

A empresa 1 é cervejaria Schmitt, um negócio artesanal e familiar, localizado na cidade de Porto Alegre. Na Figura 4, constam as fotos da cerveja Schmitt Sparkling Ale, um dos variados tipos de cerveja produzidos.



Figura 4 – Produção artesanal da Cervejaria Schmitt (Porto Alegre)

Fonte: fotos realizadas pelo autor

### 7.1.1 Caracterização e histórico da empresa

A cervejaria 1 foi fundada em 1989, na casa do atual gerente e mestre-ervejeiro. No início, ele usou uma receita que sua vizinha, descendente de alemães, afirmava ser exclusiva. Desde então, ele dedicou esforços em pesquisas para aperfeiçoar seus produtos. Formou-se em Engenharia Química e realizou um curso de mestre-ervejeiro nos Estados Unidos. A aprendizagem de idiomas permitiu-lhe buscar informações na Bélgica e na Alemanha. Atualmente a cervejaria fabrica os seguintes tipos de cervejas: Ale<sup>2</sup>, La Brunette Stout<sup>3</sup>, Barley Wine<sup>4</sup>, Magnum<sup>5</sup>, Sparkling Ale<sup>6</sup>, Big Ale<sup>7</sup>.

Os dados proporcionados pelo estudo piloto com a empresa 1 estão analisados e apresentados nas seções a seguir. A alteração realizada a partir do estudo de caso piloto foi a retirada da questão 15 do roteiro de entrevista, que perguntava se, na opinião dos entrevistados, as empresas brasileiras teriam um jeito diferente de improvisar (Anexo A). Esta alteração resultou em um novo roteiro de entrevista para as empresas brasileiras (Anexo B). O novo roteiro, por sua vez, foi traduzido e adaptado para a realização de entrevistas com as cervejarias alemãs (Anexo C). Com relação ao tema ‘jeitinho brasileiro’, argumenta-se neste trabalho que este conceito não é sinônimo de improvisação. Considera-se o conceito de improvisação mais amplo e robusto para atender à necessidade teórica da explicação pelos trabalhadores sobre a resolução de problemas imediatos; a atuação em ambientes turbulentos; as tensões entre controle e liberdade, entre outros aspectos. Após o estudo de caso piloto,

---

<sup>2</sup> Caracteriza-se pela coloração âmbar e aroma frutado, sendo mais encorpada e com aroma mais amargo em comparação com as cervejas comuns. Apresenta menor número de bolhas, devido à refermentação ocorrer na própria garrafa. Possui entre 4,5 e 5% de álcool.

<sup>3</sup> Possui espuma cremosa e sabor mais intenso de malte, seu teor alcoólico é de 4,5%. A cor escura ocorre por ser a cevada torrada na própria cervejaria, no momento da brassagem, e pela inclusão do malte tipo chocolate com marcante sabor tostado. Nesta cerveja escura da cervejaria 1, não se adiciona o caramelo, ingrediente utilizado na maioria das cervejas escuras nacionais.

<sup>4</sup> A Barley Wine é mais encorpada, com teor alcoólico maior, de 8,5%. Caracteriza-se pela cor avermelhada, decorrente da grande quantidade de malte utilizada, equivalente a um volume três vezes maior do que nas cervejas comuns.

<sup>5</sup> A cerveja do tipo Magnum é considerada uma cerveja que evolui com o tempo. Apesar de possuir a mesma formulação da tradicional Barley Wine, caracteriza-se por maior teor de malte e de carbonatação, que a deixam mais encorpada e com espuma estável. Ela matura por um tempo maior do que três meses, e somente após este período é encaminhada para venda.

<sup>6</sup> A Sparkling Ale passa por um processo de dupla fermentação, é extracarbonatada, com espuma mais cremosa e duradoura.

<sup>7</sup> A Big Ale diferencia-se da tradicional Ale pelo maior volume de cerveja na garrafa, além de uma quantidade extra de malte, que produz novos aromas e espuma mais cremosa e duradoura.

optou-se por direcionar os estudos somente a cervejarias artesanais localizadas no Brasil e na Alemanha.

### 7.1.2 Aprendizagem

O gerente e mestre-ervejeiro entrevistado 1 comentou ter passado pela experiência de trabalhar em uma cervejaria de grande porte por quase 10 anos. O fato de ter trabalhado em uma multinacional, no ramo cervejeiro, por este longo período, proporcionou-lhe aprendizagem pelos processos formais e informais. Ao iniciar o próprio negócio, ele já tinha conhecimento sobre o contexto: conhecia o local, o mercado, o tipo de negócio, a forma de produção. Assim, teve a vantagem de não precisar começar, como muitos empreendedores fazem, ou seja, com pouco conhecimento sobre o mercado e seus processos de trabalho. Do ponto de vista da aprendizagem situada, o contexto exerce também influência na forma como os indivíduos aprendem (LAVE; WENGER, 1991). Ou seja, os indivíduos criam significados a partir de situações que vivenciam, filtrando novas impressões, as quais são influenciadas por normas, culturas e valores da sociedade (MACHLES, 2003).

A aprendizagem do gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1 na articulação com o contexto também ocorreu por meio da improvisação, pela adaptação de equipamentos estrangeiros para a realidade brasileira e local, conforme evidencia sua fala:

Inclusive, muitos equipamentos que custavam e que hoje a gente ainda sabe que custam uma fortuna, a gente os adaptou à nossa realidade e com um custo bem mais barato. (...) Já atende uma necessidade da gente e do mercado, do que se a gente tivesse comprado importado. Então nós customizamos o equipamento para nós e atende a nossa necessidade.

O fato de evitar a compra de equipamentos caros e de adaptar outros a um custo menor pode ser considerado uma forma de improviso que resultou em aprendizagem, visando à obtenção de produtos que atendessem as necessidades, mantivessem as funções e fossem mais baratos. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1 expressou que as adaptações auxiliaram no orçamento: “[...] compramos alguns equipamentos novos, conseguimos automatizar alguma coisa, e nisso nós tivemos ganhos de produção”.

A estagiária da empresa 1, estudante do último semestre do curso de técnico em química, afirmou que, ao entrar na empresa, passou pelo processo de aprendizagem inicial, realizando apenas algumas tarefas. Atualmente, constata que possui um pouco mais de liberdade para tomar decisões e executar ações. Este relato mostra a existência de participação periférica legitimada na cervejaria, pois a aprendiz teve a oportunidade de aprender, diretamente com o mestre-ervejeiro, sobre processo produtivo, forma de fabricação,

acompanhamento, realização de medições, mistura de ingredientes, entre outras informações, e agora já possui participação plena na organização (LAVE; WENGER, 1991).

A declaração do auxiliar de mestre-ervejeiro da empresa 1, que trabalha como auxiliar do mestre-ervejeiro no processo produtivo, de que sua trajetória, desde que iniciou na fábrica até o momento atual, manteve-se a mesma, talvez possa ser explicada pelo fato de sua tarefa ser específica e já inicialmente delimitada. Este funcionário necessitou de um processo de aprendizagem inicial para o conhecimento prático, o qual, complementado pelo conhecimento teórico adquirido no curso de engenharia de produção, possibilitou-lhe a participação nas atividades de produção. Dentro do conceito de participação periférica legitimada, considera-se que os iniciantes participam na zona periférica e ,aos poucos, passam a ser legitimados no grupo (LAVE; WENGER, 1991).

O gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1 declarou que as mudanças transcorrem numa velocidade menor do que a esperada. Ele também comentou que a empresa cresce em torno de 20% ao ano e que está procurando aumentar a linha de produtos. Nos setores administrativo e gerencial, não ocorreram mudanças significativas, pois ainda trabalham com poucos funcionários. Conforme Wenger (1998), um dos motivos de os indivíduos não perceberem seu próprio aprendizado no trabalho consiste no fato de os elementos de aprendizagem coincidirem com a própria prática, sendo que a aprendizagem não é vista como algo estranho ou atividade extra. Desta maneira, os processos de aprendizagem muitas vezes se tornam de difícil percepção, avaliação e mensuração (WENGER, 1998).

Uma das mudanças ocorridas na organização foi a realização de entregas a domicílio, relatada pela estagiária da empresa 1: “[...] antigamente os clientes vinham até nós. Agora nós é que estamos indo atrás dos clientes. Mas eu fiquei mais na parte de produção”. O auxiliar do mestre-ervejeiro destacou que, apesar de seu pouco de tempo na empresa, observou evolução no maquinário, nos móveis e nos materiais para análises.

A partir da interação dos indivíduos nas redes sociais e nas organizações, são formados grupos que criam identidades, compartilham significados, tendendo a interpretar a realidade e aprender de forma similar (LAVE; WENGER, 1991). A identidade criada nas cervejarias artesanais e nos grupos que fabricam cerveja artesanalmente parece ter como ponto comum o fato de os indivíduos buscarem fabricar um produto que mantenha suas características artesanais. Um dos elementos constatados, que mantém a identidade artesanal e que a própria identidade dos trabalhadores da cervejaria, é a questão do aroma ou paladar de cada cerveja. Ou seja, por não produzirem em larga escala, quando comparadas às cervejarias de grande porte, as artesanais procuram priorizar a criação de aroma e paladar diferenciados

daqueles obtidos na produção em larga escala. Conforme salientou o gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1, não há margem para improvisação e alteração no processo produtivo no que se refere ao aroma:

[...] a cerveja tem um item que se chama aroma, o paladar. Então uma coisa que não é muito negociável e que não dá margem para o improviso é a questão do aroma, do sabor. O sabor de um tipo de cerveja tem que ser mais ou menos constante. Mesmo tendo uma pequena variação, por ser artesanal. Mas tem que ser aquela cerveja. Se misturar com outra, por exemplo, isso a gente não negocia. A gente coloca esta cerveja no ralo. Então a gente não dá muita margem para isso. Porque ela leva uma marca e um nome na cerveja. Então se o consumidor provar isso vai sentir gostos diferentes.

O gerente e mestre-ervejeiro comentou, no entanto, que, no processo produtivo, existem outras formas possíveis de improviso: “[...] na verdade com o improviso nós temos vários. Mas aí são itens de processo. Se a gente fosse comprar um equipamento [...]”. Quer dizer, com base na experiência técnica na área, podem surgir aprendizagens com o intuito de tornar o processo mais econômico, mais eficaz ou por necessidade de improvisos na manutenção e na adaptação de máquinas importadas para o contexto local. Esta aprendizagem surge com o tempo, por engajamento, práticas de trabalho, articulação com o contexto de trabalho (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER, 2000).

Para o gerente e mestre-ervejeiro da cervejaria 1, na manutenção e na alteração dos processos produtivos e organizacionais pode existir margem para o improviso, desde que seja com o objetivo de tornar o processo mais eficaz, mantendo-se dentro das normas e possibilitando melhorias. Quanto à alteração no aroma, o gerente e mestre-ervejeiro voltou a frisar que não há margem para improviso:

[...] Mas assim, no aroma da cerveja, como sabores diferentes, gostos diferentes, isso não é muito por esse lado. Porque para fazer uma cerveja são várias etapas que tem que ser cumpridas. Se der errado uma, tem que se interromper o processo. Não pode continuar. Não tem muita margem. E aí quanto mais cedo ocorrer um problema, mais cedo se deve descartar, para não perder tempo. Senão você está utilizando um ativo e arriscando o que pode dar errado. Então a gente adota uma política de que se detectou um processo que vai desviar muito do caminho, a gente já evita seguir em frente.

A participação é considerada como importante fonte da análise na teoria da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER, 2000). Sobre seu modo de participação nas atividades e práticas, o gerente e mestre-ervejeiro declarou: “a gente tem uma rotina básica e eu coloco na minha agenda o que deve ser feito. Mas sempre acontecem coisas diferentes, assim, problemas”. Muitos dos problemas enfrentados necessitam de improvisação. Ele afirmou que, pelo fato de ser o gerente, problemas e situações sendo centralizados e se acumulando nele: “Cai tudo em cima de mim. Então eu vou resolvendo por prioridades (...) meu sonho é contratar um gerente (risos)...”.

Brown e Duguid (1991, p. 48) enfatizam o percurso de aprendizagem do indivíduo para se tornar membro de uma comunidade, participando das rotinas de trabalho, “tornando-se um membro” (*becoming an insider*) (BROWN; DUGUID, 1991, p. 48). Este mesmo raciocínio foi explorado por Lave e Wenger (1991), a partir do conceito de participação periférica legitimada, sendo que, no sentido abordado por eles, a participação possui papel essencial. A estagiária da empresa 1 e o auxiliar do mestre-cervejeiro revelaram que em suas atividades não existe muita rotina, pois há menor repetição de atividades do que em grandes empresas. Sobre sua participação nas atividades, a estagiária afirmou que se trata de um processo dinâmico, que envolve, além da fabricação da cerveja realizada pelo mestre-cervejeiro e seu auxiliar, processos de rotulagem, embalagem, preparação das garrafas, acompanhamento da cerveja, análises ao longo do processo.

Com base na análise dos dados coletados na empresa 1, foi elaborado o quadro da categoria de análise aprendizagem situada, incluindo as dimensões de análise indicadas nos procedimentos metodológicos do presente trabalho (Quadro 14).

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Aprendizagem Situada</b>
<b>Contexto</b>	Adaptação de máquinas e equipamentos importados para o contexto brasileiro; customização de equipamentos e produtos; aprendizado do mestre-cervejeiro em cervejaria de grande porte; incremento tecnológico e automatização ocasionaram redução de custos e aumento de produtividade
<b>Mudança</b>	Pequenas e lentas mudanças, como o aumento da linha de produtos; não ocorreram mudanças significativas na parte administrativa e gerencial; pretendem aumentar o número de funcionários; evolução em termos de máquinas, equipamentos, materiais para análise.
<b>Identidade</b>	Um dos aspectos constatados que mantém a identidade dos trabalhadores da cervejaria é a questão do aroma ou paladar da cerveja que eles produzem artesanalmente. Isso diferencia seu modo de trabalho e de produção, diferencia a sua identidade em relação a cervejarias que produzem industrialmente e em larga escala. Não há margem para o imprevisto no que se refere à alteração do aroma.
<b>Participação</b>	Centralização das decisões administrativas no gerente; a participação do gerente envolve diversas responsabilidades administrativas, além da atuação na produção, como mestre-cervejeiro; resolução de problemas e tarefas por prioridades; participação periférica legitimada por parte da estagiária, que atualmente trabalha como auxiliar de produção, auxiliando na tomada de decisões.

**Quadro 11 - Empresa 1 - Aprendizagem Situada**

### 7.1.3 Improvisação

O gerente da empresa 1 entende a improvisação como uma forma de fazer determinadas atividades de determinada maneira: “talvez um pouco fora do padrão e por necessidade. No nosso caso, por exemplo, acho que é por necessidade”. A improvisação pode também decorrer da falta de recursos, conforme ele declarou: “[...] Acho que se a gente

tivesse todos os recursos disponíveis, a gente agiria com bem menos improvisação”. O entrevistado disse que como o ramo das cervejarias artesanais é uma indústria de capital intensivo, os pequenos produtores, que desejarem prosperidade em seus negócios e que não tenham o capital necessário para investir, necessitarão de improvisações e aprendizagem. O entrevistado esclareceu que existe um limite para a improvisação, pois a cerveja, diferentemente de uma matéria-prima mecânica, não pode ser retrabalhada. Isto significa que um erro no processo produtivo não permite refazer o processo com o mesmo produto. Um erro no processo produtivo pode exigir improvisação, mas exige reinício com novas matérias-primas. O gerente e mestre-cervejeiro da empresa 1 explicou: “[...] Então não tem improviso na produção, mas organizacional assim, aí tem. Até porque como a gente ainda está com uma empresa pequena, então eu ainda acabo fazendo o papel de outras áreas [...]”.

Conforme referiu a estagiária da empresa 1, mesmo com a busca de padronização, em algum momento há a necessidade de improvisar: “Estamos tentando colocar padrões para os processos. Mas sempre acontece alguma coisa inesperada. E nesse inesperado, que foge do padrão, tu és obrigado a improvisar”. A entrevistada disse que ocorrem eventos que não são previamente imaginados, que não se espera que possam ocorrer, assim, ao acontecerem, exigem improvisação. Realiza-se, pois, a improvisação, mesmo sem saber os resultados futuros e as possíveis consequências, mas esperando que solucionem o problema.

O auxiliar do mestre-cervejeiro complementou: “[...] a improvisação é necessária, sem dúvida, para situações de emergência, ou situações de imprevisto”. Quer dizer, ela é necessária para os momentos de emergência, mas o ato de improvisar não deve se tornar um padrão ou uma rotina da organização. A respeito da padronização, o auxiliar do mestre-cervejeiro ressaltou:

A gente procura sempre manter um padrão, justamente para eliminar ao máximo a quantidade de imprevistos. Esses acidentes, erros, a gente procura eliminar da melhor forma possível para que eles não ocorram tão rapidamente e de formas repetidas.

Uma das improvisações realizadas na empresa 1 e destacadas pelo auxiliar do mestre-cervejeiro ocorreu no processo de engarrafamento. O improviso para uma nova forma de lavagem das garrafas surgiu devido a um problema com o fornecedor das garrafas. Os frascos entregues vieram com baixa qualidade e assim a cervejaria foi obrigada a parar outras tarefas para fazer o improviso de lavar as garrafas. A improvisação coletiva ocorreu por terem demanda de pedidos, estarem com a produção da cerveja pronta, o lote de garrafas ter vindo com frascos sujos. Neste momento, houve a necessidade de parar os serviços que estavam sendo feitos e, num improviso coletivo, direcionar os esforços para lavar as garrafas a fim de efetivar o engarrafamento do produto.

O improviso ocorreu em função da disparidade entre o processo produtivo com qualidade e as garrafas com baixa qualidade. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1 destacou a necessidade de improvisação em função de problemas na etapa do fornecimento das garrafas vazias, que havia sido terceirizado. Outra alternativa surgida, em parte por um processo de improviso, foi a terceirização do serviço de transporte dos produtos acabados.

Conforme declarou o auxiliar de mestre-ervejeiro da empresa 1, atualmente já possuem uma máquina de lavação de garrafas, mas antigamente o serviço era terceirizado e o fornecedor não o estava realizando com eficiência e qualidade. Com relação ao improviso na lavação das garrafas, o auxiliar do mestre-ervejeiro comentou que foi uma ação do momento e que posteriormente procuraram evitar, ao comprarem a máquina:

[...] isso foi até o momento que a gente conseguiu comprar a máquina e fazer a instalação dela, fazer ela funcionar. Aí a gente não precisou mais fazer esse processo de improviso, conseguiu deixar de lado. Mas no dia a dia não precisamos mais fazer o uso de improviso. Só no caso de alguma situação de emergência.

A necessidade de improvisação para lavação e limpeza das garrafas foi naquele momento necessária, conforme o auxiliar do mestre-ervejeiro destacou: “[...] como a gente na produção tinha que tocar, precisava engarrafar a bebida que nós fazíamos, pois não podia parar a produção, tivemos que fazer um improviso com relação à lavagem de garrafas”. O entrevistado justificou que estes improvisos foram necessários até o momento de conseguir comprar o maquinário para a lavação e limpeza das garrafas. O fornecedor conseguia manter o fornecimento, mas não atendia as exigências de qualidade, isto ocasionava perda de tempo, retrabalho e necessidade de inspecionar cada garrafa. Esta improvisação gerou aprendizagem e busca por uma nova alternativa, que aumentou a eficiência e a qualidade do processo e do produto.

Outro improviso realizado e explicado pela estagiária da empresa 1 foi com relação a um problema ocorrido na parte produtiva da cerveja da variedade Barley Wine. Ela explicitou que, apesar da tendência de sempre procurar seguir o padrão, neste dia essa cerveja escapou para fora do tanque com capacidade de 2000 litros:

Nós fizemos 1700 litros com essa ação [improviso de buscar outro recipiente para colocar o líquido que transbordava]. E nós vimos que estava passando da quantidade de 1700 litros, mas a cerveja estava saindo em boa qualidade, e não queríamos desperdiçar esta cerveja. Colocamos então tudo em um tanque, que tem capacidade para 2000 litros. Mas tem que ter espaço para a fermentação. E a fermentação ocorreu de forma muito violenta. Então começou a sair por cima a cerveja durante a madrugada. Então teve que se improvisar nesse momento. Claro que não é um evento que se deva repetir. Mas para casos de emergência deve haver ações de emergência.

O auxiliar do mestre-ervejeiro relatou que, na relação com fornecedores, ocorreram improvisações em função da transportadora e de falhas na comunicação com o escritório da transportadora, como o fato de pedirem inicialmente um valor pelo produto e posteriormente

exigirem outro, disse ele: “uma negociação que deveria ser feita posteriormente. Aí no caso teve que ser feita alguma improvisação, para o caso de buscar outra alternativa” (auxiliar do mestre-ervejeiro). Ou seja, a transportadora precipitou-se no pedido de negociação, exigindo uma improvisação no sentido de buscar, a partir da conversa, um consenso. Segundo o auxiliar do mestre-ervejeiro:

No caso da relação com fornecedores, houve algumas vezes que exigiram improvisação. E essas vezes foram por causa da transportadora, do escritório da transportadora, pois nos enviaram um valor, e na verdade depois era outro. Já aconteceram também problemas de algumas transportadoras chegarem na fábrica e fazerem uma negociação que deveria ser feita posteriormente. Aí no caso teve que ser feita alguma improvisação, para o caso de buscar uma outra alternativa. Já aconteceram casos nesse tipo em que se teve que improvisar chamando uma outra transportadora, por um erro de comunicação entre o transportador e o escritório. Aí a gente teve que chamar uma outra transportadora para suprir, para não deixar o nosso cliente sem o produto.

Entre os aspectos positivos da realização de um improviso, de acordo com os entrevistados, encontram-se a melhoria de custos e a viabilização. Conforme sublinhou o gerente da empresa 1, que já havia trabalhado por 10 anos em cervejaria de grande porte, a improvisação pode ser uma forma de compensação, pois, segundo sua percepção, em grandes empresas muitas ações são realizadas de maneira inadequada. Como exemplo ele citou o caso da compra do melhor equipamento do momento, mas que pode também ser o mais caro.

Outro elemento importante para a análise da realização da improvisação é a reflexão do sujeito sobre as possibilidades e os possíveis resultados do processo de improvisação. No ponto de vista do auxiliar do mestre-ervejeiro, ao improvisar o sujeito tem a oportunidade de, posteriormente, refletir sobre suas ações: “[...] poderá refletir sobre até que ponto vale a pena fazeres uma improvisação. Se fores ver que vale, que ela vale a pena ser feita para suprir uma necessidade da produção, por exemplo, aí ela é válida, tem que ser feita sem dúvida, mas sempre partindo de uma análise”. Na opinião do entrevistado, deve-se sempre questionar se é realmente necessária a realização do improviso e analisar até que ponto vale a pena fazer alguma improvisação. Entre as desvantagens do processo de improvisação, encontram-se os riscos: “porque na verdade a improvisação é alguma coisa ‘enjabrada’, não é alguma coisa padronizada, e aí em geral tu corres alguns riscos com a tua improvisação. A margem de erro é maior” (auxiliar do mestre-ervejeiro). O gerente e mestre-ervejeiro destacou alguns aspectos da realização do improviso:

A desvantagem é que tem um desgaste, perde mais tempo em alguns casos. Erra também mais. Mas acho que no fim compensa. Eu acho que disso aí está sendo um aprendizado bem interessante. Então hoje em dia a gente consegue ter uma qualidade bem razoável, bem reconhecida até.

O improviso não deve se tornar uma atividade constante, conforme ressaltou a estagiária da empresa 1: “Se o improviso é constante em uma empresa, automaticamente tu não tens padrão. Então o produto também não vai ser sempre o mesmo”. Ela comentou que a falta de padronização e o caos são as principais desvantagens, pois abrem margem para a grande variabilidade. Para a estagiária da empresa 1, é importante procurar seguir, ao máximo, o padrão, pois a perda do padrão pode alterar o sabor do produto: “[...] se deve tentar sempre seguir ao máximo a risca, o padrão. E no caso da produção da cerveja, a receita é sempre a mesma, a não ser que queira fazer alguma coisa especial, alguma coisa diferente”. Segundo ela, qualquer mudança no processo produtivo pode alterar a característica da cerveja.

Entre os elementos que podem provocar a necessidade de improvisação nas organizações, o gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1 ressaltou: pressão por resultados em curto prazo, percepção de compressão do tempo, necessidade de sobrevivência da empresa. Tais fatores exigiriam a busca de uma ação fora do procedimento padrão para atender à demanda do momento. O gerente e mestre-ervejeiro explicou: “[...] porque o improviso é uma demanda do momento mesmo, uma necessidade que surgiu e que tu tens que pensar em resolver e tocar o barco”.

O auxiliar do mestre-ervejeiro indicou, como elemento do ambiente que influencia na realização da improvisação, a necessidade de sobrevivência e de resolução imediata em momentos críticos: “acredito que seja com relação aos imprevistos, a essas relações que exigem a improvisação”. Ele atribuiu algumas finalidades desta ação: “para salvar uma situação, para salvar uma linha de produção, para não perder um produto, para não colocar em risco algum colaborador”. O entrevistado concluiu considerando o fator tempo como o principal elemento que exige o improviso.

#### **7.1.4 A articulação entre a improvisação e a aprendizagem**

Para o gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1, as grandes empresas não fornecem muita margem para a improvisação, em função da alta padronização. Mesmo nas pequenas e médias empresas, é importante considerar que o improviso adquire papel importante para resolução de problemas com necessidade de resolução imediata, no entanto, conforme destacado pelo entrevistado:

[...] se deixar todo mundo improvisar, aí vira uma bagunça. Então, não é que seja bom o improviso. Eu acho que em alguns momentos, para algumas necessidades, é importante. Mas eu acho que seria melhor se a gente tivesse tudo padronizado, tudo certinho [...].

O ideal é que não haver problemas nem necessidade de improviso, que a padronização e boa administração mantenham os negócios de modo estável. Entretanto, fatores como volatilidade dos mercados, alta competitividade, influências macro e microeconômicas, entre outros fatores, podem ocasionar problemas que exijam resolução imediata e, portanto, improvisação.

A improvisação tem o potencial de servir de estímulo para uma possível mudança. Conforme destacou o gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1:

[...] as coisas mudam também. E dependendo, às vezes, não é só porque é padronizado que precisa ser feito daquele jeito. Porque improvisando você pode depois padronizar da forma como você improvisou e aí então melhorar o processo [...].

A própria improvisação pode ocasionar aprendizagem, na busca por nova alternativa, novo processo, mudança na padronização. Outro elemento importante sublinhado pelo gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1 é que a própria improvisação exige algum conhecimento prévio: “[...] não é todo mundo que pode improvisar. Tem que ter um conhecimento, experiência”. Este argumento revela a articulação entre improvisação e aprendizagem. A própria improvisação, além da possibilidade de gerar nova aprendizagem, exige também aprendizagem prévia.

A estagiária da empresa 1 considerou que a improvisação tem papel secundário, pois no papel primário sempre está a padronização: “somente a partir da necessidade que entraria o papel da improvisação, mas sempre visando um produto bom, fazendo com consciência”. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1 concorda com o argumento, quando afirma que a improvisação é válida para ser usada nos imprevistos.

O conhecimento é um dos elementos importantes para a realização eficiente de um improviso, pois, conforme destacou o gerente da empresa 1, desta maneira a pessoa está consciente da improvisação realizada. O improviso consiste na alteração em determinada rotina ou processo, seja na área técnica, seja na administrativa. O conhecimento prévio na área em que o improviso foi realizado e a consequente aprendizagem prévia são elementos importantes. A falta de conhecimento sobre a área em que se realiza o improviso pode resultar em uma ação ineficiente, que não atenda os objetivos, conforme mostra o exemplo fornecido pelo gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1: “É como quando tu estás andando com um carro. Aí quebra um negócio e tu tens que ajustar lá e fazer o carro andar. Aí resolveu o problema. Mas para funcionar, tem que ter conhecimento”. A estagiária da empresa 1 afirmou que de nada adianta realizar uma improvisação sem conhecimento sobre a atividade que está sendo realizada: “[...] não adianta querer improvisar se eu não faço a mínima ideia de como vou fazer”. Passar pelo processo de aprendizagem sobre o produto, os processos, a área

torna-se essencial para que se tenha uma estrutura mínima de conhecimentos que forneçam base para o improviso. Essa noção de estruturas mínimas nas organizações está associada à capacidade de os membros da organização serem criativos sem o risco de perder a coordenação (BARRETT; PEPLOWSKI, 1998). Conforme evidenciam as falas dos entrevistados, há necessidade de aprendizagem prévia que proporcione estruturas mínimas, isto é, uma base de conhecimentos necessários para a realização do improviso.

Mesmo com experiência e conhecimento sobre a área, o processo de improvisação pode, às vezes, resultar em insucesso. No entanto, este insucesso também ocasiona aprendizagem, pois, na próxima vez que houver a necessidade de improviso, serão procuradas novas alternativas. Este argumento é ressaltado na fala da estagiária da empresa 1:

[...] às vezes tu fazes, mas infelizmente não deu. Claro que dá próxima vez tu não farás assim dessa mesma maneira. Mas faz parte também. Mesmo sabendo que talvez não dê certo... Mas tem que arriscar algumas vezes também.

Correr riscos também faz parte do processo de improvisação e assim como paciência, determinação, persistência, é essencial para a realização de improvisos. Um dos possíveis riscos do improviso está ligado à perda de qualidade do produto, explicou o auxiliar do mestre-ervejeiro.

A questão de assumir riscos também está ligada à política de liberdade permitida pela organização, conforme relatou a estagiária da empresa 1:

Errando que se aprende. Acho que todos nós podemos improvisar. É só ter a liberdade, se permitir para isso. Porque existem empresas em que se tu saís da regra elas te punem. Então essa pessoa já fica reprimida. Se acontece alguma coisa fora do padrão então a pessoa trava, não faz nada.

A realização do improviso, para o auxiliar do mestre-ervejeiro, pode ocasionar aprendizagem no sentido de efetivar melhorias em algum processo ou produto. O próprio objetivo da improvisação já é intrinsecamente um desejo de realização de melhoria. O improviso permite o foco na visualização do problema. A experiência de outros improvisos aprendidos permite a melhoria.

O gerente da empresa 1 considerou que a improvisação varia de acordo com a padronização ou tamanho das empresas:

Eu acho frustrante assim trabalhar numa montadora do tipo GM ou Toyota, [...] Então, acho que o espaço é pequeno para o improviso. Mas nas médias empresas acho que ainda tem espaço. Na cerveja artesanal, por exemplo, aí não tem nada. Aí é quase só improviso.

Para o gerente da empresa 1, “a necessidade faz o improviso. Tem uma frase que diz assim: mar calmo nunca fez bons marinheiros. Então acho que com o improviso é também a mesma coisa. Então quando tudo é super padronizado sobra pouco espaço para o improviso”.

O gerente ainda destacou:

É só improviso o que a gente faz, quase. Então, por exemplo, a gente notou que os restaurantes e clientes dificilmente ligam para pedir cerveja. Então, a gente percebeu que fazendo uma visita com o produto e aí já entregando, então já resolveria o problema. Se fosse padronizado, como ter que esperar o cliente chamar, a gente perderia com isso. Então a gente tomou uma atitude de encantar o cliente, ou seja, uma nova forma.

No âmbito de *design* do produto, o gerente e mestre-ervejeiro destacou a seguinte aprendizagem: “A tampa da nossa garrafa de champanhe que a gente usa, a gente usou com rolha de cortiça. E, então, percebemos que não era a mais adequada e mudamos para a rolha metálica. Então é como a tampa de uma cerveja comum, mas o bocal da espumante é maior”. Trata-se de um processo de aprendizagem que ocorreu a partir de um problema surgido. Outro processo de aprendizagem relacionado ao produto foi a substituição da tampa normal e descartável, criada em 1910, denominada tampa coroa, pela tampa de cerveja com arame. Esta tampa com arame fica pendurada na garrafa e pode ser reutilizada para fechá-la. Com o passar do tempo, a tampa de arame caiu em desuso, por causa do custo mais caro. Ainda hoje, porém, fornece um aspecto bonito, sendo utilizada como interessante produto de *marketing*, conforme destacou o gerente da cervejaria 1. Quando o processo envolve maior tempo, espaço para planejamento, pesquisa, resultado a médio ou longo prazo, não pode ser considerado um processo de improvisação.

Em empresas de grande porte, que possuem procedimentos muito padronizados e vários níveis hierárquicos, a falta de improvisação pode diminuir a oportunidade de invenções como a tampa de arame. A estagiária da empresa 1 destacou que a empresa em que trabalhava anteriormente era uma empresa de grande porte e que acima de seu cargo existiam muitas hierarquias. Ela afirmou que não havia a possibilidade de improvisar, era necessário sempre perguntar ao supervisor antes de realizar as tarefas, não existia muita liberdade para iniciativas próprias e criações. A estagiária da empresa 1 ponderou que um pequeno erro na produção, por exemplo, poderia fazer com que vários produtos saíssem estragados, havendo maior risco na realização de improvisos. Apesar de considerar que em empresas menores também há riscos, a entrevistada constatou: “em uma empresa menor, claro que no início não vão te deixar mexer em coisas que tu não podes, mas se tu já tens algum conhecimento, a liberdade fica maior”. Neste sentido, a autonomia parece estar relacionada com o improviso nas organizações, sendo que “essa margem de autonomia parece ser da maior importância para organizações que pretendam aumentar sua capacidade de resposta aos desenvolvimentos ocorridos no ambiente” (CUNHA, 2002, p. 39).

No caso de empresas menores, a possibilidade de improviso pode ser mais ampla, o que pode ser explicado, em parte, pelo achatamento hierárquico; pela comunicação rápida e sem ruídos; pela pouca formalização, conforme ressalta a fala do gerente da empresa 1: “a gente não tem um planejamento formal. Não digo que está tudo em minha cabeça. Mas acho que uma boa parte está na minha cabeça, como deve ser feito. Mas claro, acho que se for uma empresa maior, tudo tem que ser formalizado, comunicado”. O entrevistado também mencionou: “como são poucas pessoas, já se fala ali na hora e rapidamente se resolve. Então em uma empresa pequena, tendo uma padronização de uma empresa grande, fica muito engessada, muito lenta, e perde a flexibilidade e a velocidade [...]”. Ele considera que há a necessidade de padrões pelo menos nos setores essenciais da organização.

Conforme destaca Cunha (2002), a combinação de autonomia, padrões e estruturas mínimas ainda não foi solucionada. Ele sugere o meio termo entre a liderança pouco interventiva e a liderança muito ativa, por poder proporcionar as condições necessárias para a combinação de coordenação organizacional e autonomia individual. Entretanto, o autor reconhece a dificuldade que gestores e pesquisadores enfrentam para delimitar esta combinação nas organizações, para criar uma forma de estruturação que envolva “aspectos organizativos, culturais, tecnológicos, sistemas de informação e controle capazes de guiar sem limitar a autonomia das contribuições individuais” (CUNHA, 2002, p. 39). Nem sempre o improviso e a criação são inéditos, conforme mostra a fala da estagiária da empresa 1:

No meu dia-a-dia, às vezes coisas que eu acredito ter improvisado já estavam fazendo há muito tempo assim. Às vezes já é até um padrão. Então às vezes tem uns pequenos detalhes que se tem que resolver até que um técnico de instalação venha. Ou até chegar a ajuda.

A estagiária da empresa 1 ressaltou que a pessoa que vem de fora daquele grupo que está produzindo pode ter outra visão, fato que possibilita visualizar falhas e dar opiniões como alguém que possui um olhar externo. Ou seja, o olhar de uma pessoa que não necessariamente faz parte do contexto e das práticas, que não participa das atividades do grupo, pode ser benéfico na busca por novos caminhos e aprendizagem.

O improviso possui limites em sua realização e necessita de um processo prévio de aprendizagem sobre as normas, regras e valores vigentes. Conforme destacou o gerente da empresa 1, quando se trata de assuntos legais, assuntos que possam acarretar multas, não há espaço para o improviso. Não se deve colocar em risco questões jurídicas e questões técnicas do produto. Mesmo no que se refere ao produto, o gerente mencionou a possibilidade de fazer testes de simulação. Apesar de considerar que, em outros casos, há oportunidade de improvisar, o gerente e mestre- cervejeiro da empresa 1 afirmou:

[...] acho uma coisa negativa ter só o improviso. Isso é sinal de que a coisa está muito bagunçada. Se todo mundo só improvisa, só improvisa, então a coisa não funciona. Acho que aí em determinadas situações, em algo fora do planejado.

O improviso não deve ser tomado como uma cura milagrosa para os problemas da organização ou como algo a ser realizado constantemente. Ele caracteriza-se por sua natureza passageira, para resolução de um problema pontual e de forma rápida. O gerente da empresa 1 citou, como exemplo, a situação de estragar o carro no meio da noite, neste caso procura-se resolver o problema rapidamente, para não permanecer a noite inteira na estrada. No entanto, e após chegar ao destino, há necessidade de levar o carro a uma oficina para consertá-lo adequadamente. Este improviso não deve, evidentemente, se tornar uma rotina, pois se já foram testados as melhores peças para carro, não há a necessidade de inventar excessivamente e substituir, por exemplo, uma correia por vários arames ou por um cinto. A utilização dos elementos disponíveis no momento e a realização de bricolagem podem auxiliar momentaneamente, mas não devem ser a solução definitiva, devido ao perigo de reincidência do problema ou de torná-lo ainda maior.

A criação de novos equipamentos e a utilização de novos produtos no improviso podem resultar em novos padrões e na descoberta de produtos mais resistentes e eficientes. O gerente da empresa 1 revelou:

[...] a gente também teve a vantagem de criar equipamentos que logo se tornaram padrão [...] é como se de repente descobríssemos um material melhor do que aquele que estava antes. Então pode ser utilizado também como forma de aprendizagem. A partir de um novo improviso gerou-se uma regra, uma norma. Aí já não pode fazer mais diferente do que foi aquilo ali.

A estagiária da empresa 1 acredita que a improvisação seja necessária somente nos momentos críticos, pois se foi criado um padrão, isto significa que aquilo já foi estudado como a melhor forma de realização da prática. O improviso pode gerar novas práticas, conforme o produto ou serviço da organização. Para a estagiária da empresa 1, no caso da cerveja, um aspecto que não permite muito improviso é a receita do produto. Pode-se improvisar, por exemplo, trocando o tipo de lúpulo, colocando um pouco mais de malte, mas isto acarretará nova receita.

Na linha de produção, de acordo com o auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1, já ocorreram situações que necessitaram de improviso, para que o processo não ficasse parado. No entanto, quando a máquina está em funcionamento pleno, não há chance de improvisação ou alteração de sua programação.

Conforme relatou a estagiária da empresa 1, o improviso necessita de aprendizagem antecipada sobre o produto que está sendo trabalhado. Esta ação pode ampliar os horizontes, levando ao conhecimento de novos caminhos para a realização das tarefas. O auxiliar do

mestre-servejeiro da empresa 1 assinalou que a improvisação possibilita aprendizagem no sentido de proporcionar condições para novos aprendizados, pois além do objetivo de tentar resolver o problema, procura-se ampliar o espectro de busca de outros caminhos, criando uma visão mais holística sobre as práticas de trabalho. Há, portanto, possibilidade de surgirem novas ideias e de ampliação do campo de visão, em detrimento de um foco estritamente no problema em si.

O improviso é muitas vezes necessário para atender a demandas imediatas. No Brasil, existe, entretanto, uma maneira controversa e polêmica, denominada jeitinho brasileiro, que deturpou um pouco a imagem do improviso. Conforme destacou o gerente e mestre-servejeiro da empresa 1:

É que esse jeitinho brasileiro dá uma margem para muitas interpretações. [...] Eu acho que o brasileiro é obrigado a ser um pouco mais flexível. Mas eu não vejo muito essa comparação, de que o brasileiro faça sempre assim. [...] Acho que depois que o brasileiro começa a fazer as coisas planejadas ele não aceita mais tanto o jeitinho.

A estagiária da empresa 1 afirmou que o jeitinho brasileiro é reconhecido, ela acredita que o brasileiro o utilize bastante: “[...] não digo nem muito nas empresas. Mas pessoalmente, na hora do aperto se dá uma gingada”. O auxiliar do mestre-servejeiro da empresa 1 diferenciou o jeitinho brasileiro da improvisação, afirmando que “o jeitinho brasileiro é mais moleque, é mais sapeca”. Ele explicou que é preciso saber “improvisar com mais seriedade e respeito”. A estagiária da empresa 1 ainda destacou que o improviso deve ser utilizado nos momentos críticos e que não há a necessidade de improvisar quando os resultados estão satisfatórios.

Para o gerente da empresa 1, as improvisações proporcionaram diversas aprendizagens:

Acho que esta questão de fazermos a entrega diretamente para o consumidor e muitas outras situações. Muitos equipamentos que a gente foi obrigado a improvisar e depois vimos que era melhor assim do que do outro jeito. E isso virou um padrão, um tipo de construção. E notamos que era melhor do que o que já tava no mercado. E não só nisso. Acho que trouxe uma série de vantagens em questão de custos de produção, qualidade. Se a gente tivesse todos os recursos para fazer de uma forma normal a gente não teria tido a oportunidade de aprender daquela forma.

O gerente e mestre-servejeiro da empresa 1 afirmou que considera a improvisação necessária para situações em que não há outra saída. Ele ressaltou que as improvisações realizadas resultaram também em inovações e aprendizagens através de um modo trabalhoso e que poderiam ser facilmente copiadas pela concorrência. Conforme o gerente e mestre-servejeiro da empresa 1, as grandes fábricas talvez não tenham essa oportunidade de aprendizagem, pois em grande parte dos casos partem de um capital grande e de altos

investimentos, contratando especialistas para fazer este serviço. O gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1 destacou que, com este aprendizado, de certa maneira foram pioneiros no Rio Grande do Sul em fazer uma cerveja diferenciada, com um gosto bem diverso das cervejas convencionais.

A estagiária da empresa 1 comentou que a improvisação e a aprendizagem não se delimitam ao local de trabalho, atingindo o cotidiano. Ela citou um exemplo de improvisação realizada na criação de um aparelho para analisar se a lâmpada está ou não queimada. Partindo de uma bricolagem com elementos usados, fios inutilizados, pilhas alcalinas e fita isolante, foi criado um pequeno aparelho para observar se a lâmpada ainda acendia. Trata-se de uma improvisação que exigiu uma aprendizagem prévia, por exemplo, sobre conhecimentos básicos de eletrônica. Esta é, no entanto, uma improvisação que, dependendo da necessidade, pode auxiliar a criação de um novo produto, como uma lanterna. Conforme constatou o auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1, a improvisação tem grande importância para salvar determinada situação ou problema, para salvar um produto.

O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1 afirmou ter aprendido durante o processo de improviso para a lavação das garrafas:

[...] muita coisa eu aprendi ali naquele procedimento. Até porque, como nós não tínhamos comprado a máquina de lavar, aprendemos a aperfeiçoar o improviso. Começamos fazendo de uma maneira e fomos aperfeiçoando o improviso.

A falta de uma máquina para lavar as garrafas e a falha do fornecedor em ter enviado garrafas sujas exigiu um improviso. O processo de lavação foi improvisado e, conforme o entrevistado, houve aprendizagem e ganho de eficiência durante seu desenrolar: “no início do procedimento tínhamos um ganho menor e no final tínhamos um improviso com ganhos maiores do que anteriormente, em termos de produção, de qualidade”. Mesmo se tratando de um processo improvisado e que exigia habilidade, houve, durante seu desenvolvimento, espaço para reflexão sobre o que estava sendo feito e de que forma poderia ser mais eficiente. Além da criatividade na ação, foi também importante a análise sobre o improviso realizado.

No Quadro 15, estão sintetizados os principais dados obtidos em campo sobre a categoria de análise improvisação, de acordo com as dimensões de análise estipuladas no presente trabalho.

Dimensões de análise	Improvisação
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	Execução de atividades de maneira relativamente fora dos padrões, em virtude de necessidade ou por falta de recursos. Conforme relatado, caso tivessem todos os recursos disponíveis, provavelmente agiriam com muito menos improvisação. Existem limites para o improviso em cervejarias, já que não se trata de um produto mecânico que possa ser refeito. Improviso pode surgir nas empresas, mesmo que exista a busca pela padronização, em função de acontecimentos inesperados. A improvisação ocorre por decorrência de situações imprevistas e de urgência.
<b>Improvisos realizados</b>	a) improvisação no processo de engarrafamento do produto, em função de problemas com o fornecedor; b) improviso na busca por outro serviço de transportes terceirizado, em função de atraso no suprimento dos produtos; c) cerveja da variedade Barley Wine escapou para fora do tanque durante a fermentação, exigindo rápida improvisação; d) improvisação para resolução de problema de comunicação entre a cervejaria e a transportadora; e) improvisação na busca de outra transportadora para resolver o problema de atraso no fornecimento do produto ao cliente.
<b>Prós e contras</b>	Prós: improviso pode acarretar melhoria de custos e viabilização; capacidade de tornar-se uma forma alternativa de compensação, como a adaptação ou criação de um produto, ao invés de comprar um produto novo e importado. Contras: possibilidade de maior desgaste, maior propensão ao erro; ao se tornar uma ação constante, perde-se o padrão e a qualidade do produto; abertura de margem de variação que pode chegar ao caos.
<b>Influências socioculturais</b>	Pressão por resultados em curto prazo; percepção de compressão do tempo; necessidade de sobrevivência da empresa; procedimentos fora do padrão para atender demandas momentâneas; desestruturação.
<b>Função</b>	Potencial de estímulo para uma possível mudança; o fato de existir padronização não significa que não possa ser realizado de outra maneira; o improviso possibilita a busca de novos padrões, novos caminhos, podendo melhorar os processos. A função do improviso não é necessariamente boa e seria preferível que tudo corresse da melhor forma, com padronização eficiente e de qualidade, mas como isto nem sempre ocorre, o improviso tem a função de auxiliar em alguns momentos, dependendo das necessidades. O improviso tem papel secundário, já que em primeiro lugar está a padronização.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	Utilização dos recursos disponíveis e estruturas mínimas; não há a possibilidade de improvisar se o improvisador não possui conhecimento na área ou se não sabe como iniciar o improviso. O conhecimento sobre os recursos utilizados e a forma de ação permite a realização consciente do improviso e dos possíveis resultados.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	A improvisação exige aprendizagem prévia e experiência. Não são todos em uma empresa que têm o direito de improvisar, pois há necessidade de ter conhecimento e experiência sobre o que será realizado. O improviso pode gerar nova aprendizagem, independente de o resultado ser eficiente ou ineficiente. Aprende-se a correr riscos, a realizar a busca por novos caminhos por tentativa e erro, a ter liberdade e autonomia de ação, a perder o medo. Caso o improviso tenha sido mal sucedido, aprende-se a não realizá-lo posteriormente da mesma maneira. Aprendizagem na criação de novos produtos a partir do improviso, como o exemplo fornecido sobre a mudança tampa coroa de cerveja para a tampa com arame. A necessidade faz o improviso e o improviso pode se tornar uma aprendizagem.
<b>Possibilidade de improvisação</b>	O improviso possui limites em sua realização. Não há possibilidade de improviso quando se trata de assuntos legais, tarefas que possam acarretar multas. Não se deve colocar em risco questões técnicas e jurídicas do produto. O improviso pode ser útil na produção como um teste de simulação. Torna-se negativo quando o improviso predomina, pois pode sinalizar problemas, caos e desordem. O improviso é possível para determinadas situações que fogem do planejamento.

Quadro 12 - Empresa 1 - Improvisação

## 7.2 EMPRESA 2

A empresa 2 é *Brauhaus Lindenbräu*, uma cervejaria artesanal localizada no centro de Berlim (Alemanha). *Brauhaus* significa cervejaria artesanal. Constatou-se que várias cervejarias artesanais alemãs mantêm a palavra *Brauhaus* em seu nome, possivelmente pelo valor agregado e pelo fato de os alemães possuírem o costume de apreciar a cerveja artesanal. A Figura 5 contém duas fotos da cervejaria *Lindenbräu*.



Figura 5 - Fotos da *Brauhaus Lindenbräu* (Berlim-Alemanha)

Fonte: fotos realizadas pelo autor

### 7.2.1 Caracterização e histórico da empresa

A empresa 2 foi fundada em fevereiro de 2000. Possui em seu interior espaço para 450 pessoas, local onde se encontram também máquinas e barris e é produzida a cerveja artesanal. A cervejaria possui um terraço com capacidade para 90 pessoas, e uma área externa na frente do estabelecimento, com mesas ao ar livre, denominada de *Biergarten*, que comporta até 430 pessoas.

A cervejaria iniciou suas atividades com o auxílio e o patrocínio de uma antiga cervejaria artesanal da região da Baviera, datada do ano 925, que foi a primeira cervejaria do mundo a fabricar a cerveja de trigo com equipamentos de prata esterlina. Tal cervejaria auxiliou a criação desta nova cervejaria na cidade de Berlim. A cervejaria 2 está localizada no centro da cidade, próxima a pontos importantes como a estação central de trem, o palácio do parlamento alemão, o portão de Brandemburgo, e o teatro da Orquestra Filarmônica de Berlim. Possui localização privilegiada e atrai muitos turistas, que, além de degustarem a cerveja produzida artesanalmente, podem provar pratos típicos locais. A cervejaria possui um

restaurante especializado em pratos locais, que funciona diariamente das onze da manhã às onze da noite. Por se tratar de uma cervejaria frequentada por muitos turistas internacionais, possui cardápios em alemão, inglês, francês, espanhol, italiano, russo, chinês, japonês e braile. Suas especialidades são cervejas do barril (*Bier vom Fass*), Hofbräu-Weiße, Alm-Weiße, Russ'n, entre outras.

### 7.2.2 Aprendizagem

O gerente e mestre-cervejeiro identifica-se com a produção artesanal da cerveja. Ele relatou que, após terminar sua formação na área, teve oportunidade de trabalhar em diferentes cervejarias, pequenas e grandes, não exclusivamente como mestre-cervejeiro, mas também em outras áreas. Ele disse: “nos últimos nove anos estou novamente de volta para as raízes, para a base tecnológica da produção da cerveja”. O mestre-cervejeiro também comentou que antes da inauguração da cervejaria já prestara auxílio na construção do maquinário, delegando tarefas e testando os equipamentos.

Com relação aos processos de mudança e aprendizagem, o gerente e mestre-cervejeiro comentou: “existem diferentes tipos de mudanças. Existem aquelas em que eu posso fazer alguma coisa e aqueles em que eu não posso fazer nada”. Como trabalha para atender as demandas do restaurante, ele tem por objetivo fazer sempre o melhor serviço e manter a determinação para que todos caminhem no mesmo sentido e possam chegar juntos ao mesmo objetivo.

O mestre-cervejeiro destacou: “uma mudança significativa para mim foi o fato de não trabalhar mais em time, porque aqui trabalho individualmente”. Esta mudança do trabalho em conjunto para o trabalho mais individual pode acarretar uma mudança na forma de aprendizagem e na capacidade de improvisação do indivíduo, conforme se verifica pela fala do gerente e mestre-cervejeiro: “certamente é possível telefonar para colegas, perguntar e conversar, mas eles também têm as suas atividades para fazer e seus próprios problemas a resolver. Então, para mim esta mudança de trabalho em time para trabalho individual foi grande [...]”.

O contexto de trabalho na cervejaria, conforme assinalou o gerente e mestre-cervejeiro da empresa 2, segue uma carga horária de 24 horas por semana, de segunda a sexta-feira. No entanto, o tempo de trabalho é determinado pelas atividades que surgem, pois o modo de trabalho é pré-determinado pelas tecnologias existentes: “então eu posso ir embora somente quando o meu trabalho está terminado. E a forma de trabalho é sempre realizada de uma

maneira planejada, com base em perspectivas”, disse o gerente e mestre-ervejeiro da empresa 2.

O auxiliar de mestre-ervejeiro da empresa 2 relatou que, ao ingressar na cervejaria, foi diretamente para o setor de atendimento. Aí passou por um processo de aprendizagem sobre a forma de utilização da máquina para servir as bebidas, a maneira de servir, como lavar os copos, entre outros elementos. O entrevistado observou como principais mudanças a influência da contratação de novos garçons, o que aperfeiçoou o processo de atendimento, porém lhe exigiu mais agilidade no atendimento dos pedidos:

[...] pois assim são mais garçons que vêm fazer pedidos de bebidas para mim, e às vezes é difícil de atender rapidamente. [...] Faço o possível para chegar sempre pontualmente e atender bem as pessoas (auxiliar de mestre-ervejeiro).

O auxiliar de mestre-ervejeiro identifica-se com a área de atendimento na qual trabalha: “é uma área que gosto de trabalhar, porque estamos sempre em contato com pessoas, sempre vem gente querendo conversar”. Ele esclareceu que procura se concentrar no trabalho e atender rapidamente as pessoas.

Os artefatos constituem a tecnologia e o repertório da prática, tendo papel relevante na aprendizagem emergente, a partir da participação nas práticas sociais, sendo elemento constituinte da própria identidade (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998). O uniforme é um artefato que auxilia a manutenção da identidade do indivíduo no grupo ao qual pertence: “Eu chego no trabalho e já vou trocar de roupa, colocando a roupa da cervejaria. Aí depois eu confiro se está tudo sob controle, se os equipamentos estão funcionando bem, se precisa limpar algo ou lavar copos”. Pode-se analisar a identificação do indivíduo com o grupo de trabalho, ao participar e realizar tarefas que vão além das suas atividades específicas, conforme se constata por alguns comentários como este: “Às vezes precisa colocar algumas coisas no lugar, arrumar mesas ou cadeiras, limpar as mesas...” (auxiliar de mestre-ervejeiro).

Observa-se que disciplina, pontualidade, controle de funcionamento de máquinas, equipamentos fazem parte da identidade dos sujeitos que trabalham nesta cervejaria alemã, e que por sua vez é aprendida pelos novos membros que ingressam na cervejaria artesanal, como o caso do auxiliar do mestre-ervejeiro. Outras dimensões de análise sobre aprendizagem situada estão destacadas no Quadro 16.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
<b>Contexto</b>	Carga horária de 24 horas por semana, de segunda a sexta-feira, para o trabalho como mestre-servejeiro. O tempo de trabalho também é determinado pelas tecnologias existentes e pela demanda. Planejamento prévio de trabalho e de produção, com base em perspectivas de vendas.
<b>Mudança</b>	As influências do contexto macro e microorganizacional envolvem basicamente dois tipos de mudanças: aquelas em que é possível de fazer algo para mudar, e aquelas em que a empresa deve se adaptar. Principais mudanças: contratação de novos garçons, aumento da agilidade e aperfeiçoamento do processo de atendimento.
<b>Identidade</b>	Constatou-se identificação do mestre-servejeiro com a produção artesanal da cerveja, pois, após terminar sua formação na área, teve oportunidade de trabalhar em diferentes cervejarias, pequenas e grandes. Mas resolveu retornar para as raízes, para a base tecnológica da produção da cerveja, e antes da inauguração da cervejaria já fornecia auxílio na construção do maquinário, delegando tarefas e testando os equipamentos. Identidade das cervejarias artesanais alemãs: no mesmo ambiente de produção há também bar e restaurante e o cliente pode visualizar o processo de produção. Além das bebidas, são servidos pratos típicos. Identidade dos funcionários: oportunidade de trabalhar em um lugar onde se mantém constante contato com pessoas. Artefatos: uniforme da cervejaria, copos especiais da cervejaria para cada tipo de cerveja.
<b>Participação</b>	Enquanto a forma de participação do mestre-servejeiro de uma grande empresa é predominantemente em time de trabalho, na cervejaria artesanal, seu trabalho é individual, centralizado e autônomo.

**Quadro 13 - Empresa 2 - Aprendizagem Situada**

### 7.2.3 Improvisação

Para o auxiliar de mestre-servejeiro, improvisar significa “saber criar novos caminhos para uma situação que precisa ser resolvida e se possível logo”. Esta necessidade de improvisação exige, muitas vezes, que se realize determinada tarefa de outra maneira, a partir de um novo caminho. Um dos prováveis improvisos foi destacado pelo auxiliar de mestre-servejeiro:

Aqui na cervejaria, por exemplo, a gente costuma servir cada tipo de cerveja em um copo especial para aquele tipo de cerveja. Então, digamos que de repente todos os copos para um tipo de cerveja estivessem sendo usados. Aí de repente chega um pedido para aquele tipo de cerveja. Então acho que seria uma forma de improviso tentar servir a cerveja em outro copo, que tivesse o mesmo conteúdo, claro, mas que teria um formato diferente de copo.

O gerente e mestre-servejeiro assegurou que na produção da cerveja não há espaço para a improvisação, mas afirmou que no restaurante existe e é possível trabalhar com o improviso:

[...] isto seria como no caso da contabilidade, onde os resultados devem ser precisos. Então, a parte tecnológica não permite muita improvisação. No entanto, a parte da interface com o restaurante permite improviso (gerente e mestre-servejeiro).

Pode existir improvisação na relação com os clientes, pois de acordo com a fala do gerente e mestre-servejeiro: “[...] Existem grandes grupos que surgem (...) E quando eles possuem pedidos especiais... Então, nesta área de serviços existe improvisação”. Sobre esta

área de serviços e atendimento aos clientes, o auxiliar do mestre-ervejeiro complementou: “por exemplo, de vez em quando aparece um cliente chato que já chega de mau humor. Então a gente tem que saber improvisar, saber ouvir a reclamação dele e tentar entender, tentar achar alguma resposta. (risos)”. Percebe-se, pois, que existe um processo de improvisação relacionado à argumentação e à conversa com os clientes:

[...] também acontece improvisação quando um cliente começa a conversar a gente, no sentido de procurar manter uma conversa. Aí a gente às vezes tem que improvisar para manter o assunto e continuar a conversa, quando tem, por exemplo, um assunto que a gente não conhece bem. Acho que é importante também saber os assuntos que o cliente gosta de conversar, porque daí a gente pode improvisar na conversação a partir desse assunto (auxiliar de mestre-ervejeiro).

Existem fatores internos e externos que podem exigir a improvisação, conforme declarou o gerente e mestre-ervejeiro. O auxiliar do mestre-ervejeiro explicitou que estes fatores dependem do número de pedidos e de clientes ou dos problemas que por vezes surgem:

No caso, por exemplo, de um copo cair no chão e quebrar, eu vou parar o meu serviço e limpar o chão. Mesmo que eu não seja o faxineiro, eu vejo que nessa hora eu tenho que improvisar. Por exemplo, se não tiver uma vassoura, tenho que procurar um pano de chão ou mesmo improvisar com alguns guardanapos.

O auxiliar do mestre-ervejeiro afirmou que já teve que improvisar no momento de servir as bebidas, por ter confundido o pedido e servido outro tipo de bebida:

[...] quando o cliente reclamou, eu imediatamente troquei a cerveja e servi aquela que ele tinha pedido. Mas então, o que fazer com a aquela outra? Então, para não jogar fora, deixei ela no balcão e fiquei esperando que chegasse um pedido por aquela cerveja, para que ela não precisasse ir fora.

O auxiliar do mestre-ervejeiro afirmou que essa improvisação só foi possível porque logo depois surgiu um pedido por aquele tipo de cerveja, pois, caso a cerveja ficasse muito tempo fora da máquina onde o produto fica armazenado (chopeira), ela perderia o gosto e a qualidade. A manutenção da temperatura e do gosto é determinada por um equipamento denominado *chiller* ou serpentina, ou seja, cada máquina dessas possui em seu interior um cano (que pode ser de inox ou alumínio) em forma de espiral que é responsável pela refrigeração da bebida.

Conforme disse o gerente e mestre-ervejeiro: “algumas coisas às vezes precisam ser improvisadas, como o fato de atender você hoje. Isso é possível”. O fato de precisar atender determinado cliente ou para atender um pedido de entrevista constitui um processo de improvisação no meio do processo de produção.

A improvisação não deve ser colocada como algo a ser realizado constantemente, conforme destacou o gerente e mestre-ervejeiro: “não é possível viver de improvisação (...). Mas saber improvisar e saber que existe a possibilidade de improvisar mantém certo estímulo no trabalho”. Ele sublinhou que a falta de oportunidade de improvisação pode tornar a pessoa

confiante demais: “sem improvisação rapidamente o trabalho se torna rotineiro, e a rotina envelhece a pessoa, torna a pessoa confiante demais. E aí que se produzem os erros”.

O gerente e mestre-ervejeiro salientou que o excesso de improvisação e a falta de planejamento ocasionam a perda de foco e objetivo e o tempo e o orçamento ficam prejudicados. O auxiliar do mestre-ervejeiro afirmou que, às vezes, não há muito tempo para pensar sobre o problema pela necessidade de rápida resolução, porém isso pode “acabar não resolvendo a situação da melhor maneira ou da maneira mais adequada”.

A principal função da improvisação, disse o gerente e mestre-ervejeiro, é que o objetivo seja atingido. Entre aquilo que hoje não se sabe e que amanhã poderá ser, existe a necessidade de improvisação. O entrevistado destacou que a improvisação possui importante papel para que os trabalhadores possam fazer algo por conta própria e tomar suas próprias decisões. O auxiliar do mestre-ervejeiro acrescentou o fato de a improvisação auxiliar na resolução rápida de algum problema que possa surgir no dia a dia de trabalho na cervejaria.

O gerente e mestre-ervejeiro exemplificou que a chegada de um grupo de turistas, quando cada um tem pedidos especiais, exige capacidade de improvisação. Tal improviso, por sua vez, exige a participação e engajamento por parte de um grupo, que assim “como no exército, deve trabalhar em conjunto e na mesma direção”. É importante também perceber que a construção da identidade “se refere a pessoas sendo engajadas em formar, reparar, manter, fortalecer ou revisar suas construções ou narrativas pessoais” (SVENINGSSON; ALVESSON, 2003, p. 1165). O gerente e mestre-ervejeiro explicou que, quando surge a necessidade de improvisação e um dos membros do grupo não faz a sua tarefa, pode advir uma improvisação mal sucedida. O entrevistado considera a aprendizagem, a participação, o engajamento nas atividades prévias elementos fundamentais.

O auxiliar do mestre-ervejeiro considera essencial “[...] fazer a tarefa com calma e não se afobar, porque de repente com a vontade de fazer a improvisação de forma rápida ela pode acabar não terminando certo”. Quando necessária a improvisação, ele considera importante saber quanto tempo existe disponível para a realização da tarefa, quais pessoas poderiam auxiliar e quais elementos poderiam ser utilizados. O entrevistado considera que a falta de preparo ou de condições para realizar o improviso, aliado a fatores como nervosismo ou intenso estresse podem tornar o problema ainda pior.

#### 7.2.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem

É essencial que as pessoas que necessitam improvisar tenham passado anteriormente por um processo de aprendizagem, conforme disse o gerente e mestre-cervejeiro: “[...] as pessoas que precisam improvisar devem ter conhecimentos técnicos (*Fachkenntisse*) e conhecimentos sobre as atividades que realizam”. O entrevistado complementa que as pessoas devem entender sobre o seu ramo de negócio: “se eu não sei ao certo o que eu faço, então se chega ao caos” (gerente e mestre-cervejeiro da empresa 2).

Para o gerente e mestre-cervejeiro, tudo é passível de aprendizagem e a improvisação não foge ao caso. Ele constata, entretanto, que não existe nenhum processo de aprendizagem formal que estimule a aprendizagem da improvisação: “com certeza não existe nenhuma disciplina (*Lehrfach*) denominada improvisação. Mas isso também depende de cada situação”. Acredita, porém, que é possível aprendê-la principalmente quando o indivíduo possui uma boa formação educacional e tem a consciência do verdadeiro sentido da improvisação.

O auxiliar do mestre-cervejeiro diz que é possível aprender a improvisar, pois com o tempo adquire-se a experiência de trabalho e a realização de determinadas tarefas pode tornar-se mais fácil. Assim, quando surge necessidade de improvisar dentro de seu campo de trabalho, a pessoa tem chance de fazê-lo com maior facilidade.

Conforme destacou o mestre-cervejeiro, não há a necessidade de improvisar constantemente no cotidiano, no entanto para algumas necessidades relacionadas a problemas tecnológicos pode-se tentar improvisar. Existem trabalhos de manutenção preventiva e deve-se ponderar que em algumas tarefas não é possível improvisar, como na área de limpeza das máquinas, por ser necessário certo tempo para a limpeza e a desinfecção de maquinário e equipamentos.

Constatou-se que, no caso desta cervejaria, em sua relação com os clientes, a possibilidade de improvisação pode ocorrer com maior frequência do que na parte produtiva. Conforme destacou o auxiliar do mestre-cervejeiro, é possível improvisar com relação a reclamações dos clientes ou quando uma pequena peça quebra. Mas quando se trata da quebra de uma máquina ou da produção da cerveja, não há espaço para improvisação.

O gerente e mestre-cervejeiro argumentou que a improvisação pode ocasionar aprendizagem, pois a necessidade de realização de improvisos parecidos com outros já realizados pode instigar a utilização de um roteiro semelhante aos anteriormente utilizados. Ele afirmou que algumas improvisações e ações podem ser aprendidas pelo indivíduo. O

auxiliar do mestre-ervejeiro complementou afirmando que, quando se improvisa, pode-se criar “uma nova forma de fazer uma tarefa, uma nova maneira de fazer alguma coisa”.

A partir da observação, constatou-se que a maneira de encher e de servir os copos de cerveja, por exemplo, possivelmente passou por processos de aprendizagem e improvisação, no intuito de tornar mais rápido o processo; manter a camada de espuma responsável pela conservação da temperatura e do sabor; encontrar a forma de carregar o maior número de copos sem que o líquido seja desperdiçado. A aprendizagem pode ocorrer a partir de erros ou problemas anteriores que exigiram improvisação. O auxiliar do mestre-ervejeiro citou, como exemplo, a oportunidade surgida, certa vez, de um grupo grande de pessoas fazer vários pedidos, ao mesmo tempo. Pela necessidade de improvisar e atender rapidamente a várias demandas, pode acontecer de o processo vir a ser aperfeiçoado pelo próprio improviso. O entrevistado, ao perceber a chegada de vários clientes ou que haverá demanda de pedidos, procura preparar antecipadamente algumas cervejas ou os copos.

A possibilidade de improvisação, conforme destacou o gerente e mestre-ervejeiro, surge quando não há proposta concreta de solução, quando se sabe a situação do processo, mas existe uma defasagem entre a situação presente e a esperada. Às vezes, não há tempo suficiente para improvisar a solução, sendo então necessário resolver a dificuldade posteriormente. Existem serviços que podem ser passados para outras pessoas, mas alguns requerem ser resolvidos pessoalmente, como salientou o gerente e mestre-ervejeiro. Uma das grandes diferenças entre o trabalho realizado pelo homem e o trabalho realizado por uma máquina incide justamente neste ponto, pois nenhuma máquina ou computador é capaz de improvisar e aprender.

A aprendizagem a partir da improvisação, conforme o auxiliar do mestre-ervejeiro, pode trazer novas formas de fazer determinadas tarefas e melhores possibilidades para a resolução de problemas. Ele, porém, destacou que somente sugeriria para alguém improvisar quando não houvesse outra alternativa ou o problema necessitasse de solução imediata. O entrevistado afirmou que aprendeu a improvisar com os clientes, pois “cada cliente que vem tem uma maneira de pensar. Então a gente procura atender a todos de uma boa maneira”. Ele ressaltou que, em determinada ocasião, quando serviu a bebida errada e o cliente reclamou, além de ter que improvisar e buscar o outro tipo de cerveja, aprendeu também a prestar mais atenção aos pedidos feitos pelos clientes. Além da articulação entre aprendizagem e improvisação, o Quadro 17 expõe as dimensões de análise da categoria improvisação.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Improvisação</b>
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	Capacidade de criar novos caminhos para atender a situações que precisam de resolução urgente. Tal necessidade de improviso frequentemente exige a realização de tarefas por novos caminhos.
<b>Improvisos realizados</b>	Não há espaço para improviso na parte produtiva da cerveja. Improvisos: a) improviso pela necessidade de servir a cerveja em outro tipo de copo; b) improviso no atendimento aos clientes; c) improviso a partir da queda de um copo no chão, pela parada momentânea do serviço realizado, e procura por um pano de chão ou guardanapos, por não achar a vassoura; d) improviso em decorrência de falha de comunicação no momento do pedido.
<b>Prós e contras</b>	Prós: saber improvisar e saber da possibilidade do improviso mantém certa motivação no trabalho; a falta de improvisação pode tornar o indivíduo demasiadamente confiante, favorecendo o surgimento de erros; sem improviso o trabalho pode se tornar rotineiro; às vezes, não há muito tempo para pensar sobre o problema e há necessidade de resolução rápida. Contras: não é possível sobreviver apenas de improvisos; o improviso pode acabar não resolvendo o problema da forma mais adequada ou da melhor maneira.
<b>Influências socioculturais</b>	Necessidade de analisar e entender o ambiente, mercado, ramo do negócio, e atividades relacionadas.
<b>Função</b>	O improviso pode auxiliar os indivíduos a criarem autonomia na tomada de decisões e ações e na resolução rápida de problemas.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	A bricolagem e as estruturas mínimas não dependem apenas de recursos materiais e conhecimento, mas também de aspectos como: paciência/calma na resolução de problemas; saber a defasagem entre o tempo necessário para resolução da tarefa e o tempo disponível; saber quais pessoas e artefatos podem auxiliar na resolução do problema.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	A improvisação é passível de aprendizagem. Apesar disso, não existe nenhum processo de aprendizagem formal que estimule a aprendizagem da improvisação, não há uma disciplina no ensino formal sobre este tema; trata-se de algo aprendido com a prática de trabalho, a partir da resolução de problemas, baseada em uma sólida formação educacional e na consciência sobre o verdadeiro sentido da improvisação. O improviso pode possibilitar a aprendizagem sobre uma nova forma de realização da atividade. Pode também ser aperfeiçoado, permitindo antecipação e prevenção de possíveis problemas e preparação para enfrentá-los, a partir da aprendizagem.
<b>Possibilidade de improvisação</b>	O atendimento ao cliente é passível de improvisação, com posterior aprendizagem e aperfeiçoamento do improviso. Há possibilidade de improvisação no atendimento de pedidos especiais feitos pelos clientes. Não há a necessidade de improvisar constantemente no cotidiano e sobre problemas tecnológicos, pois para isso existem as manutenções preventivas. Não é possível improvisar em áreas como a limpeza de máquinas e equipamentos, pois há um tempo necessário para a realização da tarefa.

**Quadro 14 - Empresa 2 - Improvisação**

### 7.3 EMPRESA 3

A empresa 3 localiza-se em Berlim (Alemanha) e possui a palavra *Brauhaus* (cervejaria artesanal) junto a seu nome. Conforme observa-se em uma das fotos da Figura 6, os clientes podem se sentar e degustar a cerveja artesanal no mesmo local em que ela é produzida.



**Figura 6 – Fotos da *Brauhaus Lemke*, localizada em Berlim (Alemanha)**

Fonte: fotos realizadas pelo autor

### 7.3.1 Caracterização e histórico da empresa

A empresa 3 situa-se em Berlim (Alemanha), próxima ao Castelo Charlottenburg, no bairro de Charlottenburg. Sua localização é privilegiada, próxima a um importante ponto turístico: o castelo com seu jardim barroco que, por muitos anos, foi residência da família Hohenzollern. Os clientes e turistas podem sentar-se em uma das mesas da cervejaria, desfrutar a cerveja artesanal e saborear pratos típicos, enquanto visualizam a produção da cerveja, pois as máquinas estão no mesmo ambiente em que se encontram as mesas e cadeiras. A cervejaria existe desde 1987, mas antigamente se chamava Luisenbräu. A partir de 2006, ela passou a se chamar Cervejaria Lemke, por ter sido vendida à família Lemke. A cervejaria já fabricou mais de 40 tipos diferentes de cervejas. Entre os fabricados atualmente se encontram especialidades sazonais como Maibock, Stout, uma gama de Ales, Fest Bock, Lemke Original e Lemke Pilsner. A cervejaria, além de proporcionar ao cliente a visualização da produção artesanal da cerveja, também realiza a explica e permite a pequenos grupos visitas técnicas com apresentação do processo produtivo.

### 7.3.2 Aprendizagem

Com relação ao processo de aprendizagem do gerente da empresa 3, ele destacou que, ao entrar na empresa, logo iniciou a aprender sobre técnicas e medidas e sobre como funciona o mercado. O entrevistado começou no restaurante da cervejaria, ou seja, na área gastronômica. Até conquistar o cargo atual de gerente do restaurante e legitimar-se na posição, principiou suas atividades fazendo práticas periféricas como lavar pratos e preparar

pratos de comida. Ele explicitou que teve oportunidade de passar por praticamente todas as áreas na organização, o que pode ser considerado elemento essencial para sua aprendizagem. Os indivíduos desenvolvem suas identidades de acordo com as práticas participativas e as oportunidades disponíveis. Na perspectiva da aprendizagem situada, a participação é fundamental e está diretamente relacionada à forma de participação, à identidade e às práticas que se desenvolvem no contexto (HANDLEY *et al.*, 2007).

O atendente da empresa 3, que atua no atendimento ao cliente e no bar, iniciou sua atuação trabalhando na empresa matriz, localizada no bairro *Hackescher Markt*, em Berlim. Depois que foi aberta a filial na mesma cidade, ele passou a trabalhar nela. Devido aos conhecimentos adquiridos, ele passou de uma participação periférica para a liderança no setor de atendimento aos clientes e no bar.

Os significados são negociados por meio de um processo de participação e reificação (WENGER, 1998), e “conceber a aprendizagem em termos de participação centra a atenção sobre as formas de evolução e no conjunto de relações continuamente renovadas” (LAVE; WENGER, 1991, p. 49). A seguinte fala do atendente da empresa 3 confirma, de certa forma, a ideia de participação periférica legitimada: “creio que no início eu estava mais aprendendo como realizar as tarefas e não pude ajudar muito. Atualmente, como esta cervejaria é menor, então tenho um pouco mais de liberdade para tomar algumas decisões e ações”.

O contexto alemão diferencia-se do contexto brasileiro e exerce influência direta nos processos de aprendizagem e de improvisação, como elucidada a fala do mestre-ervejeiro da empresa 3:

Eu diria que numa sociedade de abundância como temos agora, a improvisação seria considerada mais como uma desvantagem. Pois afinal as coisas funcionam. Difícil seria no caso da falta destas condições, ou talvez em sociedades que não teriam as mesmas condições.

O gerente da empresa 3 observou como principal mudança que a empresa cresceu e expandiu-se. Ele assinalou que a compra de uma antiga cervejaria para a abertura da nova filial foi outra grande mudança. Ele também apontou que “a partir de um determinado número de funcionários que a dificuldade em gerenciar aumenta. Se torna mais difícil de fazer tudo sozinho”.

O mestre-ervejeiro da empresa 3 explicou que a organização tem atualmente três cervejarias: esta onde ele trabalha, com capacidade para 10 hectolitros (1000 litros); outra localizada no *Hackescher Markt*, com capacidade para 9 hectolitros (900 litros); a terceira com capacidade para 15 hectolitros (1500 litros). Todas elas são artesanais e possuem, no mesmo local, um ambiente de bar e restaurante, com área externa, *Biergarten*, típica das cervejarias alemãs. A *Biergarten* é um espaço externo, normalmente em forma de jardim,

onde em dias quentes e de sol os alemães apreciam se sentar, conversar, tomar sol e saborear uma cerveja artesanal.

Para o mestre-ervejeiro da empresa 3, foi necessária uma fase inicial de aprendizagem para conhecer a cervejaria, tornando-se possível depois trabalhar por conta própria. Ele destacou: “na verdade nós já aprendemos nosso trabalho no nosso processo de formação profissional. No entanto, cada cervejaria tem sua forma própria de produzir e de servir”. Ele ressaltou a importância desta fase de aprendizagem do contexto da cervejaria: “necessita-se de uma fase de adaptação e depois já se pode trabalhar. Isso foi relativamente rápido”.

Como observado na outra cervejaria alemã (empresa 2), nesta cervejaria os funcionários identificam-se com a utilização dos uniformes e a pontualidade, conforme manifesta a fala do atendente da empresa 3: “Eu chego as 8h. Troco de roupa e coloco a roupa da cervejaria”. O mesmo atendente ressaltou: “[...] limpo a cervejaria e vejo se os aparelhos estão funcionando de maneira adequada. Vejo se não falta nenhum produto para que os aparelhos funcionem”.

O gerente da empresa 3 comentou que, ao chegar no trabalho, procura inicialmente conferir se está tudo em ordem, se está tudo certo na cozinha, se não está faltando nenhum produto ou ingrediente, se não há nenhuma máquina ou equipamento com defeito. Ele disse que passa boa parte de seu tempo de trabalho atendendo telefonemas. O entrevistado identificou seu modo de trabalho pela participação e pelo engajamento em tarefas planejadas, assim como em tarefas não planejadas: “quando ocorrem fatos não planejados, opto por procurar resolver o problema no mesmo momento”.

O mestre-ervejeiro identificou seu modo de trabalho como parcialmente flexível: “nós somos dois mestres-ervejeiros nesta cervejaria. Nós trocamos regularmente nossas tarefas. Além disso, nosso trabalho é um pouco flexível”. Afirmou também que lhes é permitido decidir sobre quando deve iniciar o processo de produção, desde que o trabalho seja realizado dentro do prazo. Ele revelou que inicia seu trabalho geralmente às 6 h, mas quando não há a necessidade de produzir muito, ele inicia às 8h. Essencialmente, sua participação e execução das tarefas prendem-se à produção da cerveja e à limpeza das máquinas e equipamentos. O período diário de trabalho perfaz 8 horas.

Na opinião do gerente, a improvisação abarca aspectos positivos e negativos. Entre os aspectos positivos, ele citou a possibilidade de aprendizagem e a capacidade de resolução rápida: “Ela pode acarretar aprendizagem e melhorar o desenvolvimento de algumas ações diárias. Pode, por exemplo, acontecer um desenvolvimento com algumas ações diárias. De vez em quando precisa-se reagir rápido a determinados acontecimentos”. O atendente da

empresa 3 não se mostrou muito otimista sobre o termo improviso: “Hmm, improvisação... Acho que parte de um determinado ponto onde pretendemos chegar. Vemos se há a possibilidade de ainda preparar ou planejar algo. Se não há muita possibilidade, então temos que improvisar”. O entrevistado complementou que ela implica trabalhar mais rápido do que o normal. Ele asseverou não ser possível afirmar que a improvisação necessariamente auxilia a redução do estresse. Afirmou também que a necessidade de trabalhar de forma mais rápida não necessariamente acarreta mais eficiência.

O Quadro 18 expõe uma descrição dos aspectos observados sobre aprendizagem situada, de acordo com as dimensões de análise propostas.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
Contexto	Em uma sociedade com facilidade de acesso a novos produtos e serviços, como a alemã, a improvisação em máquinas e equipamentos é considerada desnecessária e uma desvantagem. Isto difere de sociedades que não possuem as mesmas condições. No contexto alemão, é atribuído grande valor à cerveja, especialmente àquela produzida artesanalmente, devido à sua forte história e tradição. Neste contexto, valorizam-se o <i>Biergarten</i> (espaço externo) e a visualização do processo produtivo.
Mudança	Crescimento e expansão: foi comprada uma antiga cervejaria e aberta outra nova para fabricação e venda direta da cerveja artesanal. O aumento do número de funcionários e a expansão exigiram mudanças na parte administrativa.
Identidade	Aumento da identidade dos funcionários com a promoção hierárquica, pois passaram a atuar como líderes na nova cervejaria.. No caso dos mestres-ervejeiros, suas identidades constituem-se já no processo de ensino formal, pois, ao frequentarem a faculdade de mestre-ervejeiro, necessitam fazer estágio como auxiliares.. Cada cervejaria possui a própria identidade, a própria forma de produzir. Foi constatado, nesta cervejaria da Alemanha, que uniformidade, pontualidade, disciplina, fazem parte da identidade dos sujeitos entrevistados.
Participação	Pelo fato de ser uma organização pequena e com achatamento hierárquico, a participação nas atividades permitiu o aprendizado dos funcionários sobre as tarefas, o mercado, as técnicas e medidas em cervejarias artesanais. O próprio gerente passou por uma participação periférica legitimada.

**Quadro 15 - Empresa 3 - Aprendizagem Situada**

### 7.3.3 Improvisação

O gerente da empresa 3 comentou que existe improvisação na cervejaria, principalmente na parte de restaurante, e citou alguns exemplos:

[...] problemas técnicos na cozinha, falta de produtos, aparelho que fica com defeito. Aí precisa-se reagir rápido. Precisa-se também improvisar algumas vezes com o cliente, avisando, por exemplo, que determinado produto não está disponível ou que irá demorar um pouco mais para chegar. Além disso, podem ocorrer problemas com fornecedores, que por não entregarem as mercadorias a tempo exigem um improviso como buscar outras fontes e fazer as compras pessoalmente.

O atendente da empresa 3 comentou que, nesta filial em que ele trabalha, existe maior possibilidade de ocorrer improvisação, situação justificada pelo fato de trabalharem com

menor número de funcionários, havendo mais oportunidade para cada um tomar sua decisão e ter iniciativa.

As máquinas e equipamentos contribuem para a análise da aprendizagem dos indivíduos nas organizações, pois “compreender a tecnologia da prática é mais do que aprender a utilizar ferramentas; trata-se de uma maneira de conectar a história da prática e de participar mais diretamente na sua vida cultural” (LAVE; WENGER, 1991, p. 101). Para o mestre- cervejeiro da empresa 3, é raro acontecer improvisação na parte produtiva, somente ocorre no caso de quebra ou defeito nas máquinas: “por exemplo, se uma bomba não funciona, temos que de alguma forma improvisar, para que a matéria-prima siga de um ponto a outro sem parar o processo”. Para o entrevistado, a improvisação significa que, apesar da falta de uma peça, haveria a possibilidade de realizar a ação desejada da mesma forma, para atingir o objetivo final: estar em tempo hábil com o produto pronto. Este exemplo comentado sobre o defeito da bomba já ocorreu, conforme destacou o mestre- cervejeiro da empresa 3: “[...] pode acontecer. Nós já tivemos problemas com a máquina, com uma bomba que não funcionou”. Ele disse que, quando a comunicação entre funcionários não acontece de uma maneira eficiente, podem ocorrer problemas que exijam improvisação.

O atendente da empresa 3 visualizou mais desvantagens do que vantagens no processo de improvisação, mas ressaltou a vantagem do surgimento de novas ideias, que, mais tarde, podem ser colocada em prática. O mestre- cervejeiro da empresa 3 sublinhou entre as vantagens a possibilidade de maior flexibilidade, desde que se saiba que se pode fazer: “Tem que estar ciente que a improvisação deve levar a um resultado final positivo”. O mestre- cervejeiro da empresa 3 comenta que quando se improvisa o intuito é de sempre tentar dar um passo para frente, mas não se pode deixar que isso se torne uma desvantagem, por “acabar tornando o trabalho mais relaxado, ou seja, acostumando-se a resolver de uma maneira nem sempre totalmente efetiva”.

Conforme referiu o atendente da empresa 3, a necessidade de improvisar depende de fatores como a gravidade do problema e a necessidade de rápida resolução. Entre as situações passíveis de improvisação na cervejaria, foram destacadas pelo entrevistado a queda de energia e a falta de produtos ou ingredientes. Neste caso, segundo ele, deve-se pensar se as compras devem ser feitas imediatamente ou se podem ser prorrogadas para o próximo dia. O entrevistado concluiu que a necessidade de improvisação depende diretamente do tamanho do problema e do prazo para sua resolução. O mestre- cervejeiro da empresa 3 sublinhou que boa formação profissional e conhecimento sobre o seu campo de trabalho são fatores importantes para a realização do improviso. Neste sentido, considera que, em pequenas empresas, há maior

possibilidade de improvisar, pois, nas grandes, é preciso permanecer somente em sua área de especialização e as questões podem ser mais complexas, todavia é viável conhecer por inteiro as pequenas empresas. De qualquer forma, o elemento essencial, de acordo com o mestre-ervejeiro da empresa 3, é uma boa formação, a experiência profissional, um bom mestre que auxilie no processo de produção.

O gerente da empresa 3 afirmou que a improvisação possui um papel estimulante, pois pode proporcionar desenvolvimento mais rápido. Ele exemplificou que o trabalho em uma esteira, mesmo que possibilite improvisação, possui ações mais rotineiras, e que o trabalho artesanal apresenta maior flexibilidade e maior possibilidade de improvisação. Neste sentido de desenvolvimento, o mestre-ervejeiro afirmou que a improvisação pode auxiliar a manutenção e os reparos. O entrevistado exemplificou que, se uma máquina estraga, “seria uma grande perda de repente pensar que 1000 litros produzidos teriam que ser jogados fora”. Desta maneira, além de evitar altos custos com a perda do produto, a improvisação teria esse papel de manutenção nos momentos em que os problemas surgem e requerem resolução imediata.

O atendente da empresa 3 entende que a improvisação tem sentido de preparação, pois a improvisação pode auxiliar “para que no momento de surgir outro problema, a empresa já esteja preparada para a situação”. Todavia, o entrevistado avaliou que é necessário planejamento, pois a empresa não sobrevive apenas com improvisação.

Entre os aspectos essenciais no processo de improvisação, as falas do gerente, do atendente e do mestre-ervejeiro da empresa 3 remetem às seguintes questões: o objetivo que se pretende atingir por meio do improviso; o que se pretende alterar ou adaptar; pessoas necessárias para realizar esta ação; tempo existente para a realização do improviso; recursos necessários; recursos disponíveis; qualificação das pessoas envolvidas no processo de improvisação. A questão da qualificação torna-se relevante para a qualidade do time de trabalho, pois, conforme destaca o atendente da empresa 3, se cada membro fizer sua parte com eficiência e estiver em sincronia com o grupo, a probabilidade de um improviso eficiente será maior.

O mestre-ervejeiro da empresa 3 considerou como elementos essenciais: a experiência profissional, a forma como o trabalhador está ligado à empresa, o tipo de formação profissional, o compromisso em seguir padrões e leis, a atenção para as possibilidades que ele possui para improvisar. O mestre-ervejeiro da empresa 3 alerta que, às vezes, mesmo com estas características, o improviso não pode ser realizado, dependendo das possibilidades de improviso, pois, no caso de queda de energia, não há como fazer muita improvisação. O gerente da empresa 3 enfatizou que os meios e as pessoas escolhidas para

auxiliar na realização da ação, bem como as finanças e a qualificação pessoal são elementos que influenciam o processo.

### **7.3.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem**

O gerente da empresa 3 argumentou que a improvisação pode, em parte, passar por um processo de aprendizagem, mas que a forma como ela é realizada depende de fatores como personalidade e caráter: “cada um pode improvisar, seja o processo de improviso correto ou falso”. A improvisação pode ser vista sob diversos prismas e cabe ao sujeito refletir sobre a forma como a realizará. Ela pode ser tomada como uma ação momentânea para resolver determinado problema ou situação, mas também pode ser interpretada como a realização de uma tarefa fora das normas, dos padrões e, até mesmo, daquilo que, em consenso, é considerado correto. Cabe ao sujeito, na efetivação do improviso, respeitar seus valores éticos e os da sociedade. Conforme referiu o gerente da empresa 3, “cada pessoa sempre procurará decidir a melhor opção para a situação”.

Para o atendente da empresa 3, cada sujeito deve saber usar “a inteligência que se tem e saber o que fazer” e conhecer as relações existentes entre o problema e seus fatores, entre aparelhos, máquinas e produtos. Trata-se de elementos que se adquirem com a experiência e o conhecimento no trabalho realizado diariamente.

Um dos exemplos citados de improvisação na cervejaria foi apresentado pelo gerente da empresa 3. Ele explicou que, quando chega um grupo de 30 pessoas, há, no mesmo instante, a necessidade de improvisação para que os pedidos sejam atendidos rápida e eficientemente. O processo de atender e coordenar rapidamente requer muitas vezes a improvisação, por existirem vários elementos a serem preparados. Por exemplo: verificar se o processo de produção de cerveja está acabado e produto, em estoque; se na parte de restaurante não falta nenhum produto; se todos os equipamentos estão em pleno funcionamento; se o cliente está satisfeito com o serviço, se os acontecimentos estão transcorrendo de acordo com o tempo planejado. O gerente da empresa 3 também comentou que, ao surgir a necessidade de improviso, este, muitas vezes, é efetivado em conjunto, no sentido de “procurar as pessoas para fazer as tarefas e dividir as tarefas”.

Outro exemplo de improvisação foi relatado pelo mestre-cervejeiro da empresa 3:

De vez em quando tenho que improvisar. Ontem, por exemplo, o outro mestre-cervejeiro ficou doente, e então tive que improvisar e realizar o trabalho dele também. E isso tudo de modo que o trabalho fosse feito sem prejudicar o processo de produção. Em pequenas empresas isso é relativamente mais fácil, pois já se possui uma visão geral de tudo.

Segundo o gerente da empresa 3, na loja e no restaurante pode-se improvisar bastante, mas no setor da produção da cerveja não há como improvisar. Ele salientou a improvisação com o cliente: “com relação ao cliente, pode acontecer de improvisar no momento em que ocorre uma reclamação por parte de um cliente e que nunca havia acontecido. Creio que em toda a situação decisiva e prioritária é passível de improvisação”. O atendente da empresa 3 também referiu a possibilidade de improvisação com os clientes, pois a chegada de um grupo de clientes ou de turistas, sem agendamento antecipado, requer, muitas vezes, a improvisação. O atendente da empresa 3 enfatizou que não se pode improvisar no momento de preparar as bebidas ou refeições, pois elas devem ser feitas de acordo com um procedimento padronizado.

O mestre-cervejeiro da empresa 3 explicou que “teoricamente é possível improvisar na maior parte das tarefas. Ou seja, sempre é possível de fazer alguma coisa. No entanto, pensando de forma prática, isso se torna um pouco mais difícil”. Como exemplo para este argumento, ele citou a queda de energia que, se ocorrer por um período maior do que 24 horas, pode ocasionar um grande problema. Frequentemente estes problemas não permitem improvisação. A questão da falta de produtos necessários para o processo de produção somente pode ser resolvida através de uma forma improvisada de aquisição.

Para o gerente da empresa 3, entre os processos de aprendizagem estimulados pela improvisação está o aprender a “pensar logicamente, a nadar de acordo com a corrente. Aprende-se a trabalhar mais por conta própria”. O atendente da empresa 3 enfatizou a memória do indivíduo, afirmando que “nós guardamos algumas informações sobre as nossas ações que fazemos na hora de improvisar, e depois, quando um problema parecido acontece, de repente podemos utilizá-las”. O mestre-cervejeiro da empresa 3 destacou a possibilidade de aprender a trabalhar de forma mais flexível e conhecer novas e diferentes áreas, citando o seguinte exemplo: “[...] se temos problemas com a fechadura e a porta não abre. Eu não sou nenhum chaveiro, mas posso usar meus conhecimentos para tentar de alguma forma resolver o problema e abrir a porta”. A improvisação pode, portanto, permitir tanto a aprendizagem de uma nova área, como aprender a tomar a iniciativa para resolução do problema.

Às vezes, segundo o gerente da empresa 3, surgem problemas que não se sabe como solucionar: “por exemplo, quando estamos no telefone e existe uma dificuldade. Então de repente podemos repassar para outra pessoa que tenha um conhecimento mais especializado no assunto”.

Sobre o processo de improvisação, o mestre-cervejeiro da empresa 3 disse que: “cada um procura fazer o melhor da sua maneira. É uma questão também de inteligência. Alguns são mais flexíveis, outros nem tanto. Então eu diria que os fatores seriam a experiência de trabalho e inteligência”.

Na aprendizagem a partir da improvisação com os clientes, constata-se que é possível aprender com o imprevisto, mas isto depende muito da forma de preparação, da tarefa realizada. O atendente da empresa 3 salientou que, no relacionamento com o cliente, o imprevisto depende muito da situação, pois na cozinha existe certa flexibilidade para a improvisação, visando acelerar o processo, caso algum cliente esteja insatisfeito com a demora da comida. É importante, no entanto, compreender que, às vezes, surge, ao mesmo tempo, um grupo de 70 clientes e todos desejam ser atendidos rapidamente, porém existe um tempo necessário para que todos possam ser devidamente atendidos.

O mestre-serveiro da empresa 3 afirmou que só daria a sugestão para alguém improvisar quando não fosse mais viável prosseguir com determinada tarefa. Segundo ele, quando ocorre algum problema, é sempre aconselhável buscar a melhor maneira de resolvê-lo, mas isso depende de cada situação:

[...] quando, por exemplo, acontece algo que produz grande prejuízo, e mesmo com imprevisto se torna cada vez pior, então eu sugeriria para não improvisar e deixar da maneira como está. Mas isso eu acho que cada um deve saber o momento de improvisar ou não improvisar.

O atendente da empresa 3 mencionou que, quando surge um problema maior, existe também maior possibilidade de aprendizagem. Ele justificou esta afirmação pela necessidade de o grupo trabalhar de forma mais integrada.

No Quadro 19, estão algumas assertivas de acordo com as dimensões de análise propostas sobre improvisação nas organizações.

Dimensões de análise	Improvisação
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	Atitude que pode acarretar aprendizagem e desenvolvimento de novas ações diárias; realizada de forma rápida para reagir a acontecimentos inesperados. Por exigir maior rapidez e ser fora do padrão, a improvisação não necessariamente acarreta maior eficiência e menor estresse. Na manutenção de equipamentos, o imprevisto significaria a possibilidade de manutenção da produção sem atrasos e prejuízos.
<b>Improvisos realizados</b>	a) imprevisto no atendimento ao cliente; b) problemas técnicos, como falta de produtos e falha de equipamentos; c) imprevisto com fornecedores devido a falha no tempo de entrega; d) falha na bomba de uma das máquinas, que parou de funcionar; e) imprevisto ao realizar o trabalho de outro colega, que havia ficado doente.
<b>Prós e contras</b>	Prós: possibilidade de surgimento de uma nova ideia, com possibilidade de posterior implementação; possibilidade de maior flexibilidade. Contras: foi destacado que o imprevisto sempre acarreta mais desvantagens do que vantagens, em função de um problema urgente; pode acabar tomando o trabalho mais relaxado; possibilidade de acostumar-se a resolver um problema da forma não ideal nem perfeita; é necessário o planejamento, pois a empresa não sobrevive apenas de improvisação.
<b>Influências socioculturais</b>	Dependência de fatores como: gravidade e emergência do problema, necessidade de rápida resolução; possibilidade de queda de energia; falta de produtos ou ingredientes; formação profissional e conhecimento dos funcionários; tamanho da organização; área de especialidade de cada funcionário.
<b>Função</b>	Pode ter papel estimulante na resolução e no desenvolvimento mais rápido; possibilidade de flexibilidade nas ações, diferentemente de um trabalho em uma esteira; auxílio na manutenção e reparos urgentes; possibilidade de aprendizagem e estímulo para a

	preparação, para o caso de evitar o surgimento de um problema semelhante.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	A bricolagem e o improviso articulam-se com os seguintes elementos: objetivo que se pretende atingir por meio do improviso; aquilo que se pretende alterar ou adaptar; pessoas necessárias para realizar esta ação; tempo existente para a realização do improviso; recursos necessários; recursos disponíveis; qualificação das pessoas envolvidas no processo de improvisação; qualidade do time de trabalho; sincronia dos membros nos improvisos coletivos.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	O improviso depende da aprendizagem prévia do indivíduo sobre as normas, técnicas, formação da personalidade, caráter. A aprendizagem prévia pode auxiliar a tomada de decisão sobre a forma de realização do improviso, sobre sua efetivação ou não.. A aprendizagem também proporciona discernimento, entendimento sobre as relações existentes entre o problema e seus fatores. Improvisos realizados também possibilitam posterior aprendizagem: pode-se aprender a ter iniciativa para resolver os problemas por conta própria; o improviso pode possibilitar a busca pela aprendizagem por novas áreas e tarefas.
<b>Possibilidade de improvisação</b>	Atendimento a um grupo grande de clientes que demande produtos no mesmo momento; necessidade de um atendimento rápido e eficiente; necessidade de atendimento a uma reclamação; atendimento a questões decisivas e prioritárias; possibilidade de realizar o improviso em conjunto, dividindo e delegando tarefas. Quanto ao relacionamento com o cliente, foi destacada a maior possibilidade de improviso. Na parte da produção, esta forma de ação não é possível.

**Quadro 16 - Empresa 3 - Improvisação**

#### 7.4 EMPRESA 4

A empresa 4 é especializada em chope. A Cervejaria Donauer é artesanal e está localizada em Foz do Iguaçu (Paraná). A empresa possui a distribuidora Klaus Bier localizada em Florianópolis, onde são realizadas as manutenções de equipamentos, administração, planejamentos e rotas de entrega.



**Figura 7 – Klaus Bier Chopp Alemão (Florianópolis-SC)**

Fonte: foto realizada pelo autor

A palavra chope deriva do alemão *schoppen*, que significa uma antiga e tradicional medida, equivalente a um copo de meio litro (0,5l) (WAHRIG, 1997). No Brasil, o chope consiste em uma cerveja que não passou pela etapa da pasteurização, sendo servido sob

pressão atmosférica em choperias. Caracteriza-se também como uma cerveja mais fresca e com menor quantidade de gás.

#### **7.4.1 Caracterização e histórico da empresa**

A fábrica da empresa 4, especializada em chope, está localizada em Foz do Iguaçu (Paraná) e há uma distribuidora em Florianópolis. Por ser a distribuidora do mesmo ramo cervejeiro, optou-se por nela realizar as entrevistas. A distribuidora comercializa o chope e realiza serviços de entrega do produto para festas particulares e eventos. É estabelecido um preço único respectivamente para barris de 30 e 50 litros, o qual inclui o serviço de entrega em domicílio do produto e a instalação da chopeira. A água utilizada para a fabricação do chope vem de Foz do Iguaçu. O fundador e dono da cervejaria é natural de Munique (Alemanha). Depois de prestar serviços como mestre-cervejeiro para diversas fábricas de cerveja, no Brasil e no exterior, Albert resolveu montar seu próprio negócio, uma microcervejaria. Importou todos os equipamentos da Alemanha e colocou como primeira preocupação a aplicação da Lei da Pureza (*Reinheitgebot*, promulgada na Alemanha em 1516), que consiste em usar, na preparação da cerveja, somente água, cevada (malte), lúpulo e fermento. Os principais produtos da cervejaria são: a) Chopp Pilsen – baixa fermentação, coloração dourada, claro, encorpado, porém suave, teor alcoólico em torno de 4,8%, especial para um clima tropical; b) Chopp Premium – baixa fermentação, coloração escura, encorpado, baixo amargor, teor alcoólico em torno de 4,8%, produzido à base de maltes torrados. Sua receita segue rigorosamente a formulação premiada em Munique, por isso a presença da palavra Premium em seu nome; c) Chopp Wein Bier (ou Chopp de Vinho) - chopp Pilsen que recebe 25% de vinho puro de uva em sua fase de maturação, coloração rosada, frutado com sabor de uva, levemente adocicado, com teor alcoólico em torno de 6%.

#### **7.4.2 Aprendizagem**

O gerente da empresa 4 entrou na organização depois de uma conversa com um amigo, que lhe relatou sobre a dificuldade enfrentada pela empresa na área financeira. Como ele possuía experiência nesta área e havia passado por um processo de aprendizagem formal sobre esta temática, foi convidado a participar do empreendimento. Segundo ele, o principal problema da empresa estava nos altos custos “invisíveis”, ou seja, que a empresa não notava que estava incorrendo e que causavam prejuízo.

A atendente da empresa 4, responsável pelas vendas e pelo atendimento, também passou por um processo de aprendizagem em outra cervejaria, que acabou fechando. Ela trouxe, portanto, seus conhecimentos para esta empresa. Seu trabalho consiste em atender clientes, manter contato com os pontos de venda, efetuar pedidos e encaminhamento dos produtos para a distribuição, fazer agendamento e cobranças.

O auxiliar técnico da empresa 4 começou na empresa com uma participação periférica, ele trabalhava apenas nos finais de semana, realizando entrega de mercadorias. Atualmente, além dos reparos e da manutenção dos equipamentos, o entrevistado trabalha na parte de logística e na distribuição dos produtos. Ele revelou seu crescimento na empresa e o aumento de sua participação e de seu engajamento: “fui me interessando com a coisa, fui gostando, fui aprendendo. Comecei a fazer o curso no Cefet há dois anos atrás na parte de refrigeração e ar condicionado em São José”. Ele não concluiu o curso, por falta de tempo e por não conseguir conciliar trabalho e estudo. O entrevistado relatou que seu conhecimento tem predominantemente base prática. Quando surgem dúvidas sobre determinado assunto, ele pergunta a um amigo que é técnico em refrigeração. De fato, em áreas técnicas, grande parte da aprendizagem às vezes pode ser predominantemente baseada na prática. Brown e Duguid (1991) ressaltam que as diferenças existentes entre aprendizagem, trabalho e inovação encontram-se primariamente no abismo entre preceitos e práticas, entre as descrições formais de trabalho (como procedimentos de escritório) e as tarefas desenvolvidas na prática.

No que se refere às mudanças, o gerente da empresa 4 destaca que as principais ocorreram no âmbito da contenção de despesas. Este é justamente o foco de trabalho do entrevistado, que passou por um processo de aprendizagem formal em economia e fez a pós-graduação na área de recuperação de empresas e de auditoria. O entrevistado identifica-se como a pessoa responsável por rastrear e procurar diminuir as despesas invisíveis, ou seja, aquelas despesas fixas e variáveis que, muitas vezes, não aparecem nos balanços financeiros.

Para a atendente da empresa 4, mudanças ocorrem sazonalmente, pois no inverno o movimento cai bastante, em consequência da queda do consumo do chope. Os meses em que ocorrem mais vendas são outubro, janeiro e fevereiro. Conforme afirma o auxiliar técnico da empresa 4, houve necessidade de mudança nos equipamentos e na logística: “na medida em que foram aumentando o número de clientes fomos obrigados a aperfeiçoar na parte de equipamento. Os equipamentos mudaram muito. Antes as máquinas eram umas coisas gigantes, e hoje estão compactas”. A adoção de novas tecnologias é considerada como um elemento importante para a aprendizagem nas organizações, por proporcionar novas

possibilidades de comunicação e aprendizagem e auxiliar na resolução de problemas, apesar de também criar problemas (SVENSSON; ELLSTRÖM; ABERG, 2004).

Além disso, o auxiliar técnico da empresa 4 disse que ocorreram mudanças no mercado e para os clientes: “[...] esse mercado de chope era visado antigamente apenas para bares e restaurantes, para o público empresarial. Mas hoje não, está mais para residencial também. Porque a visão de mercado era outra, era mais para restaurantes, eventos e coisas grandes”. O auxiliar técnico da empresa 4 referiu que, por causa desta necessidade de atendimento, eles passaram a fazer as entregas diretamente no domicílio dos clientes.

A ideia de tecnologia da prática (LAVE; WENGER, 1991) introduz um conjunto de artefatos com os quais as pessoas atuam, e associa a prática à existência de determinada tecnologia: “entender a tecnologia da prática é mais do que aprender a usar ferramentas; trata-se de uma maneira de conectar com a história da prática e de participar de forma mais direta da sua vida cultural” (LAVE; WENGER, 1991, p. 101). Quanto à compra de novos equipamentos e à aquisição de novas tecnologias, o gerente da empresa 4 explicou que, antes de realizá-las, solicita orçamentos em diferentes locais. Ele observa também a qualidade do que é oferecido, pois considera que nem sempre conter despesas auxilia a adquirir um bom produto. O mesmo gerente controla igualmente o pagamento e as despesas de pessoal. Esta é sua forma de participação, segundo ele mesmo, que ainda explicitou: “chego cedo, faço toda a parte financeira, a parte de pagamentos, cobranças, orçamentos”. O Quadro 20 contém a caracterização da forma de participação dos entrevistados e explora outras dimensões da aprendizagem situada.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
<b>Contexto</b>	Mercado de cerveja artesanal era direcionado antigamente apenas para bares e restaurantes e para o público empresarial, mas atualmente existe grande demanda para o público em geral. Ocorreu variação na demanda e na visão de mercado, que antigamente era focada em eventos e atendimentos a pessoas jurídicas. Uma das mudanças no contexto foi o atendimento diretamente a domicílio. Em função das oscilações na economia, foi mantido foco na contenção de despesas, essencialmente nos custos invisíveis. O contexto de mercado das cervejas artesanais caracteriza-se por demandas sazonais.
<b>Mudança</b>	Produto passou a ser demandado em residências, o que acarretou necessidade de mudança nos equipamentos e na logística. As máquinas tornaram-se menores, mais compactas. Queda de consumo nos meses de inverno e demandas sazonais acarretaram mudanças administrativas e de produção.
<b>Identidade</b>	Ocorre identificação dos entrevistados com seu trabalho baseado em produção artesanal. Os funcionários, em geral, parecem buscar constantemente o bom atendimento ao cliente e corte de custos.
<b>Participação</b>	Foi constatada a ocorrência de participação plena e de participação periférica. A participação periférica de um dos entrevistados caracterizou-se inicialmente pelo trabalho exclusivamente nos finais de semana. Aos poucos, pelo engajamento, por cursos (aprendizagem formal) e pela aprendizagem derivada de experiências acumuladas, ocorreu a participação periférica legitimada, e ele passou a atuar na parte de logística e de

distribuição dos produtos acabados.
-------------------------------------

**Quadro 17 - Empresa 4 - Aprendizagem Situada**

### 7.4.3 Improvisação

Para o gerente da empresa 4, a maior incidência de improvisação ocorre na logística de distribuição das vendas para os clientes: “[...] às vezes a gente precisa orientar um carro que está na rua para fazer uma volta menor, verificar um problema no cliente”. Outra forma de improvisação relatada ocorre quando surge “um problema na máquina, ou no gás, ou acabou o chope” (gerente da empresa 4). O entrevistado comentou que, em geral, é difícil ocorrer improvisação, por trabalharem com determinadas rotinas. Na e logística, o entrevistado justifica que por atenderem diretamente com o público, procuram sempre dar maior preferência ao cliente e improvisar nos momentos necessários. No que diz respeito às improvisações em problemas com gás ou com o chope, ele afirmou que procuram evitá-los, levando sempre peças reserva nos carros.

Foi constatado nesta empresa que os sujeitos entrevistados destacaram a necessidade de improvisar, essencialmente no que tange ao atendimento de clientes. A atendente da empresa 4 relatou, como exemplo, um episódio que ocorreu simultâneo ao momento de realização da entrevista: “eles tiveram que improvisar e dizer para o cliente que não possuíam chope de vinho”. Ela comentou que, no verão, devido à alta demanda, eventualmente eles ficam sem chopeiras disponíveis. Segundo ela, a improvisação ocorre quando é preciso argumentar com o cliente. Segundo sua percepção, existem clientes que já passaram por este processo de aprendizagem, e já pedem com muita antecedência. Desta forma, a atendente da empresa 4 concluiu: “o problema é a chopeira. Aí temos que explicar para o cliente que não temos a disponibilidade da chopeira, mas que temos o barril”.

O auxiliar técnico da empresa 4 também evidenciou improvisações realizadas na logística e no roteiro de entrega: “se a gente faz um roteiro e pintou uma coisa diferente a gente tem que improvisar, alterar a logística toda para atender ao cliente. Tenho que fazer e não posso deixar o cliente na mão”. Posteriormente, ele assim se expressou: “Para improvisar tem que ser na hora mesmo. Tem que ter uma ideia, tem que ter uma logística. Se não bate, temos que mudar na hora, temos que mudar todo o planejamento”.

A improvisação ocorre parcialmente em função da demanda dos clientes, conforme relato da atendente da empresa 4:

[...] se a gente, por exemplo, tem que entregar o produto do chope na hora, isso acontece bastante. Então, por exemplo, no sábado, quando parece que não tem mais

ninguém ligando, de repente telefona um cliente e que deseja receber em trinta minutos.

Ela explicou que, para atender a estas demandas, há necessidade de trabalho rápido, mudança no roteiro, alteração no planejamento das tarefas. E comentou que pode ocorrer de o carro da distribuição já ter saído. Neste caso, a entrevistada procura explicar para o cliente a situação. Por tal motivo, ela os pedidos sejam feitos antecipadamente, pois assim há a possibilidade de planejar uma rota de entrega.

Segundo o auxiliar técnico da empresa 4, este tipo de improvisação ocorre predominantemente nos finais de semana e no verão, quando o cliente chega tarde e quer o produto logo. O auxiliar técnico da empresa 4 destacou que ocorrem improvisos quando eles são contratados para servir chope em eventos. eles não sabem ao certo como será o evento e exemplificou com a situação de o cliente dizer que será um evento para 1000 pessoas e, ao chegarem ao local não encontrarem estrutura correspondente ao que o cliente pediu. O auxiliar técnico da empresa 4 comentou que, nestas circunstâncias, é preciso improvisar e buscar os equipamentos necessários:

[...] de repente a gente chega lá e não tem a estrutura para fazer aquilo que o cliente pediu. É aí que ocorre o improviso. Por que o cliente quer fazer o evento, mas quer chegar lá e ter tudo certinho. Então a gente tem que improvisar na hora.

O auxiliar de manutenção da empresa 4 referiu que precisam resolver muitas situações no momento imediato: “se tem uma hora que a gente não tem a ferramenta ou o material a gente improvisa”.

Entre as vantagens da realização do improviso, os entrevistados citaram: capacidade de resolver o problema no mesmo momento (gerente); com um bom e rápido serviço conquistar um novo cliente (atendente da empresa 4); não deixar um serviço atrasar (auxiliar técnico da empresa 4). O auxiliar técnico da empresa 4 explicou que atraso significa também prejuízo para a empresa. Ele afirmou que o improviso possui dois lados e pode acabar atrasando outra tarefa: “para eu poder improvisar contigo eu tenho que atrasar um pouco no outro lado. Agrada um e desagrada o outro. Se atrasa um, pode acabar atrasando o outro”. Na parte da entrega das bebidas, Segundo o auxiliar técnico da empresa 4, isto ocorre na entrega de bebidas, quando ela requer improvisação, alteração de rota ou que o carro volte para a empresa para buscar mais produtos.

Para o gerente da empresa 4, a questão que dificulta a improvisação é justamente o fato de o indivíduo não estar preparado para o improviso, pois, ocasionalmente, são necessários alguns equipamentos ou ferramentas para o improviso. Para o auxiliar de manutenção da empresa 4, a improvisação pode provocar a criação de uma nova ferramenta:

“acho que no dia-a-dia tu fabricas uma ferramenta nova que de repente nem existia. Com uma faca tu fazes uma chave de fenda, com um cortador de unha fazes um alicate, e assim vai indo” (auxiliar de manutenção da empresa 4). O auxiliar técnico da empresa 4 também reconhece que eventualmente não há como criar uma ferramenta ou tentar improvisar: “porque muitas vezes tu tentas improvisar com uma coisa que não dá, como, por exemplo, um parafuso que de repente não dá e quebra [...]”.

Entre os elementos que influenciam a realização do improviso estão a falta de planejamento (atendente da empresa 4) e elementos inesperados, como quando um cliente não tendo pedido com antecedência, exige a pronta entrega do produto (auxiliar técnico da empresa 4). A atendente da empresa 4 afirmou que às vezes a rota já está pronta e surge mais um pedido, provocando a necessidade de improvisar. Para o auxiliar técnico da empresa 4, as improvisações nas rotas são frequentes: “a gente depende sempre do cliente. Na sexta e no sábado mesmo sempre sai fora do roteiro. Durante a semana também”.

O auxiliar de manutenção da empresa 4, responsável pela manutenção de máquinas e equipamentos, explicou que no setor de manutenção também ocorre improvisação: “[...] muitas vezes a gente não tem a ferramenta certa. Por exemplo, eu saio para fazer um tipo de serviço e chegando lá é outro”.

A improvisação pode significar uma falha administrativa da organização. O gerente da empresa 4 argumentou que, se a empresa for planejada, a falha não ocorre:

[...] porque o improviso ocorre quando você toca uma empresa sem planejamento naquela história de “vamos ver o que vai dar”, mas se for planejado, com tudo certinho, com todos os controles em cima, não acredito que ela possa afetar muito a parte administrativo-financeira da empresa.

A atendente da empresa 4 afirmou que a improvisação tem papel pouco relevante, havendo concordância do auxiliar técnico da empresa 4, quando diz que “não é um papel muito bom, mas é um papel significativo. Tem alguns improvisos que são bons e outros que não são. Tudo vai depender de uma situação, de um contexto”. Para o auxiliar técnico da empresa 4, a improvisação tem o papel de resolver o problema no mesmo momento. Ele exemplificou dizendo que se faltar ferramenta, é preciso improvisar, fazendo de um cortador de unha um alicate: “porque é o momento de resolver aquilo. Tu não podes dizer que amanhã tu voltas para resolver aquilo, porque o problema está ali naquele momento”.

Como elementos determinantes para a realização de um improviso, o gerente da empresa 4 destacou o raciocínio rápido, “pois quando você improvisa deve ser tudo rápido, não pode parar o processo de improvisação”. Demorar demais para a realização da tarefa ou não ter as ferramentas adequadas para sua realização podem atrasar o processo de

improvisação. O auxiliar técnico da empresa 4 mencionou que o improviso deve ser rápido e realizado na hora, portanto exige eventualmente que parem uma tarefa que está sendo realizada ou a alterem: “a gente está fazendo alguma coisa e de repente com a improvisação a gente tem que mudar tudo. Vai depender muito da hora que vai improvisar, do local que vai ser o improviso, do tamanho do evento”. A atendente da empresa 4 incluiu como elemento determinante para uma improvisação o bom tratamento aos clientes, durante o atendimento.

O auxiliar técnico da empresa 4 declarou que a improvisação pode ser feita corretamente, de modo a não causar posteriores prejuízos à imagem da organização: “[...] a gente tem que fazer o possível para fazer um improviso positivo e não um improviso negativo. Porque se der negativo, aí acaba com a imagem, acaba com um monte de coisas”. O auxiliar técnico da empresa 4 afirmou que o improviso deve ser realizado sobre algo em que já se tem alguma segurança e quando se algum conhecimento sobre essa área: “tem que improvisar uma coisa bem segura, bem certa. Tem que saber o que está fazendo. Senão pode dar tudo errado para o cliente e não o satisfaz. Tem que ser um improviso bem positivo”. O auxiliar de manutenção da empresa 4 assinalou que, no caso da manutenção, se no improviso uma determinada peça for colocada de modo errado ou com uma ferramenta inadequada, posteriormente poderá causar novo problema.

#### **7.4.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem**

Entre os processos de aprendizagem a partir da improvisação, o gerente da empresa 4 afirmou: “ao improvisar aprendemos a não cometer o mesmo erro. Porque o improviso sempre vem de sopetão, você nunca está preparado para aquilo. Então você adquire a experiência para que ele não se repita e para que você não seja mais pego de surpresa”. O improviso serve como lição e como experiência para que o mesmo problema não ocorra novamente. O gerente da empresa 4 também afirmou que o funcionário pode aprender a, posteriormente, ser mais cuidadoso e atento em seu serviço.

Esta articulação entre aprendizagem e improvisação ocorre no próprio espaço de trabalho. É neste local que os indivíduos atribuem “significado às suas experiências e aprendem o conhecimento a partir da interação social com seus colegas, por meio das práticas estabelecidas, observação e emulação de profissionais competentes” (LAVE; WENGER, 1991, p.93).

No caso de mudança no ambiente externo, como uma alteração na lei ou no mercado, o gerente da empresa 4 afirmou que: “há sempre um tempo hábil para que você possa se

adequar a esta mudança”. É importante que os funcionários aprendam que devem ter peças sobressalentes, para o caso de quebra de equipamentos, por exemplo, além de passarem por um processo de aprendizagem para que possam resolver problemas de manutenção de peças e equipamentos. Quando o problema surgir fora da empresa, como em caso de necessidade de reparo em um equipamento de uma chopeira ou que foi emprestado ao cliente, o funcionário deve aprender a sempre levar ferramentas e peças sobressalentes. O gerente da empresa 4 explicou: “[...] para qualquer problema que nos for passado o funcionário já sai com o equipamento no carro. [...] Troca-se o equipamento e resolve-se o problema com o cliente. Mas isso tudo tem que ser resolvido na hora [...]”.

A atendente da empresa 4 não concorda com a improvisação no local de trabalho e na sua área de atendimento, afirmando: “[...] não tem como trabalhar em um lugar sério e ficar improvisando. Por exemplo, eu chego aqui e já sei o que fazer. Tenho que tratar com clientes, realizar as cobranças. Não tem como improvisar nessa área, eu acho”. O auxiliar técnico da empresa 4 afirmou que o aprendizado da improvisação ocorre no cotidiano e tem seu papel na resolução de problemas surgidos de forma inesperada.

A improvisação precisa, muitas vezes, ser feita em função dos pedidos dos clientes, mas em outras exige uma explicação ao cliente sobre a impossibilidade de atender o pedido. Conforme destacou o auxiliar técnico da empresa 4, em eventos para os quais eles são contratados, algumas vezes se deparam com situações como estas: “a gente pensa que de repente o cliente vai querer colocar as bebidas e a chopeira aqui, mas no fim ele quer lá no outro lado. Aí a gente tem que explicar que lá não tem suporte de energia”. Nesta situação, é preciso conversar e das explicações ao cliente, justificando a ação e evitando uma improvisação errada: “tem que saber explicar para o cliente, conversar com o cliente. Não é só chegar e improvisar na hora de forma errada. A gente sempre tem que agradar ao cliente, apesar de que a gente não agrada a todos...” Ou seja, nem sempre a improvisação é a forma ideal para a solução de determinada tarefa. Às vezes, há a possibilidade de resolução por outros caminhos e, quando não há, surge o imprevisto. Conforme o auxiliar de manutenção da empresa 4, o imprevisto consiste em algo que os brasileiros conhecem bem: “eu acho que o brasileiro já nasceu aprendendo a improvisar. Nós somos natos nisso”.

Para o gerente da empresa 4, a improvisação ocorre predominantemente no ponto de venda, quando ocorrem problemas no equipamento. O auxiliar técnico da empresa 4 ressaltou que, apesar de acontecer raramente, na realização de eventos grandes há maior probabilidade de ocorrer improvisos. O auxiliar de manutenção da empresa 4 afirmou que, ocasionalmente, pode haver necessidade de improvisar, dependendo da emergência: “porque nós trabalhamos

muito com maquinário. Então, por exemplo, para isolar uma mangueira, tem a fita certa para isso, mas às vezes vai a fita isolante mesmo. E assim por diante”. Quer dizer, um processo prévio de aprendizagem permite ao indivíduo discernir entre as ferramentas e equipamentos mais adequados para a improvisação e o conserto do maquinário. Mesmo que não sejam as ferramentas mais adequadas, este processo prévio de aprendizagem possibilita a criação de uma solução pontual, rápida e inovadora. Conforme destacam Brown e Duguid (1991, p. 1), torna-se “necessário mudar a compreensão do que compõe as organizações para que, podendo ver além das estruturas aparentes, se entenda que trabalho, inovação e aprendizagem são forças que se complementam” (BROWN; DUGUID, 1991, p.1).

O gerente da empresa 4 afirmou que, embora seja possível improvisar na área técnica, no setor financeiro não há chance para improvisações: “na área técnica você ainda dá um jeito, pinta daqui, cola dali, mas dinheiro não estica, não alarga” (risos). No âmbito do atendimento, a atendente da empresa 4 comentou sobre a possibilidade de improvisar no ‘encaixe’ das vendas a domicílio, porém afirmou que, dependendo da urgência, o cliente precisa retirar o produto na empresa.

Nos eventos, a improvisação ocorre quando o cliente os contrata, afirmando que será para grande número de pessoas e, chegando ao local, eles observam que não há estrutura adequada para a realização de um evento com o número de pessoas estipulado. Nestes momentos, além do envio de produtos, equipamentos e pessoal, é preciso executar um replanejamento e mesmo efetivar a improvisação, conforme relato do auxiliar técnico da empresa 4: “depende da estrutura. Mas geralmente a gente tem que improvisar. Ou é uma energia, ou são uns copos, ou um balcão que não tem. Então a gente está sempre improvisando alguma coisa”. Estas consistem em algumas improvisações realizadas que possivelmente possibilitarão a aprendizagem no sentido de transformação, alterando modos de planejamento, modos execução das tarefas. O entrevistado ainda destacou que isto ocorre predominantemente em eventos grandes, nos casos em que não há a estrutura adequada para a realização do evento: “de repente a gente chega lá e não tem a estrutura para fazer aquilo que o cliente pediu. É aí que ocorre o improviso. Por que o cliente quer fazer o evento, mas quer chegar lá e ter tudo certinho. Então a gente tem que improvisar na hora”.

O entrevistado afirmou que sempre é preciso observar a energia e a equivalência de potência, para que não ocorram curtos no sistema elétrico que venham a demandar mais improvisação, danos ao equipamento de chope ou ao local do evento. Esta consiste em uma forma de conhecimento que pode ter sido proveniente de processos formais e informais de aprendizagem, ou mesmo por resultado de uma improvisação. De fato, a aprendizagem não

está relacionada apenas ao que está “armazenado no cérebro, apreendido em salas de aula ou nos livros, mas, também, ao conhecimento que vai sendo adquirido a partir de situações, vivências e desafios relacionados à prática” (LAVE; WENGER, 1991, p. 110).

Entre os processos de aprendizagem a partir do improviso, o gerente da empresa 4 afirmou que é possível aprender a não incorrer no mesmo erro. O auxiliar técnico da empresa 4 citou que aprende muito, pois “na hora tem que ser rápido, tem que pensar em um evento grande, e aí tem que improvisar uma coisa certa e tem que aprender na hora. Sempre tem alguma coisa para aprender”. O auxiliar de manutenção da empresa 4 disse que um dos elementos que se aprende é ter sempre o material certo, no momento certo.

O gerente da empresa 4 afirmou que não sugere a improvisação, pois considera o planejamento sempre a melhor alternativa:

[...] planejamento é a melhor coisa que tem. Improviso é um momento, é porque há um erro ou um esquecimento, é um vacilo, é uma situação que se cria momentaneamente. Não é que periodicamente você tenha que improvisar e diga: - Não, daqui a dois dias vou improvisar. Daqui a dois dias... É uma situação que pega de surpresa.

Por trabalhar com controle de custos, o gerente da empresa 4 prefere que seja feito um bom controle interno, para evitar as improvisações. Apesar de sua formação administrativo-financeira, ele afirmou que não conhecia a área técnica da empresa e considera humildemente que ainda não a domina, mesmo tendo passado por um processo de aprendizagem e deter atualmente maior conhecimento do que anteriormente.

Para o auxiliar técnico da empresa 4, a improvisação e a aprendizagem dependem tanto da situação enfrentada como da própria pessoa. Ele citou o exemplo da aprendizagem ocorrida a partir do problema da falta de energia: “no caso da energia, por exemplo, que não aguenta. Aí tem que buscar uma tomada, uma máquina, tem que improvisar na hora mesmo”. O auxiliar técnico da empresa 4 contou que, certa vez, ao servirem em um grande evento, para o qual instalaram os equipamentos de chope, quando, no final da tarde, foram ligados os refletores do campo de futebol, houve oscilação na rede elétrica e a chopeira deixou de funcionar, situação que exigiu dos funcionários a improvisação .

A improvisação ocorre em função de necessidades urgentes. Não havendo urgência, há possibilidade de replanejar com calma, conforme destacou o auxiliar de manutenção no seu relato: “[...] por exemplo, uma máquina dessas, numa casa do freguês, para tu fazeres ela funcionar... Mas se não for necessário, se pode ser feito no outro dia, acho que pode ser feito no modo certo, para não dar problema”.

O auxiliar de manutenção declarou que aprendeu somente coisas ruins com a improvisação realizada, pois a improvisação não funcionou e ocasionou posteriores problemas:

Eu improvisei uma vez uma torneira na casa de um freguês e ela estourou. E no fim deu mais trabalho do que devia ter dado. Porque se eu tivesse feito certo e não tivesse improvisado... Porque a gente aprende a improvisar, mas às vezes tens o certo ali para fazer, mas tu achas que é mais fácil se improvisar do que fazer o certo. Então o que tu aprendes é isso.

Conforme o mesmo entrevistado, o improviso deve ser utilizado apenas em situações emergenciais nas quais não haja tempo hábil para planejar uma solução. Em sua opinião, espera-se que o improviso seja realizado raramente:

[...] o improviso é coisa para tu fazeres uma vez ou outra. Porque tem muita gente que improvisa para sempre. Tu aprendes a improvisar uma coisa... Se tu aprendes a colocar o parafuso de outro jeito, amanhã ou depois tu queres colocar o parafuso toda a vida daquele jeito, porque tu improvisaste. Mas tu sabes que aquilo não é o certo.

O improviso é válido, portanto, para situações emergenciais que necessitem de resolução imediata. Aprende-se, com o improviso realizado, a não incorrer nos mesmos erros. Este aprendizado não deve, no entanto, ser tomado como base para sua repetição, pois se trata de uma solução momentânea que não deve se tornar um procedimento padrão. A exceção é quando se confirma que o improviso proporcionou uma maneira mais eficiente de resolução e que não vai causar futuros problemas nem demandar novas improvisações. No Quadro 21, são apresentados alguns aspectos a respeito do tema improviso identificados na empresa 4.

Dimensões de análise	Improvisação
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	Houve discordância de um dos entrevistados sobre a realização de improviso nas organizações, o qual considera esta ação incompatível com os preceitos de uma empresa séria. Outro entrevistado a definiu como uma ação realizada quando ocorre algo fora do planejado e que pode auxiliar na resolução de problemas. Em seu ramo de negócio, o improviso é provável de acontecer quando, tendo sido contratado para suprir eventos, surgem acontecimentos inesperados.
<b>Improvisos realizados</b>	A maior incidência de improvisação ocorre na parte de logística de distribuição das vendas para os clientes, em função de replanejamento de rotas, reorientação das demandas, realização de suprimento e manutenção de chopeiras a domicílio. Entre outras, encontram-se: improvisações por: a) falta de uma variedade do produto; b) falta de chopeiras disponíveis, devido à alta demanda; c) realização de entregas em função de pedidos de última hora; d) falta de estrutura adequada no local do evento; e) necessidade de manutenção de equipamentos e de criação de ferramentas de trabalho.
<b>Prós e contras</b>	Vantagens: capacidade de resolver o problema no mesmo instante; possibilidade de conquistar o cliente com um serviço rápido; possibilidade de ganhar um novo cliente; não deixar outras tarefas e serviços acumularem. Desvantagem: ação incompatível com os preceitos de uma empresa séria.
<b>Influências socioculturais</b>	Entre os elementos que influenciam a realização do improviso estão: falta de planejamento; interferências de acontecimentos inesperados; cliente ter a cultura de realizar pedidos sem a devida antecedência e exigir a pronta entrega do produto.
<b>Função</b>	Os sujeitos entrevistados destacaram, de maneira geral, um papel pouco relevante para o improviso nas organizações, apesar de também terem considerado seu papel na resolução de problemas. A função do improviso depende da situação, do contexto em que surge. O improviso pode ser visto pelo lado positivo ou negativo. Sua função torna-se negativa, quando é realizado em excesso, assim como todos as formas de ação e comportamento nas organizações.
<b>Bricolagem e elementos</b>	Como elementos determinantes para a realização de um improviso, foram destacados: raciocínio rápido; agilidade; ferramentas físicas e cognitivas adequadas para a ação

<b>pertencentes ao improviso</b>	desejada; tempo; capacidade de flexibilidade e adaptação; local do improviso; pessoal envolvido; tratamento adequado aos clientes.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	Ao improvisar, é possível aprender a não cometer novamente o mesmo erro. Pode ocorrer também a aprendizagem de adaptação, flexibilidade e agilidade, já que a necessidade de improviso surge de surpresa. É possível também aprender a ser mais atento o no trabalho.
<b>Possibilidade de improvisação</b>	O improviso pode ser realizado para tarefas que procurem evitar posteriores prejuízos para a organização. Deve-se fazer o possível para que seu resultado seja sempre positivo. No atendimento ao cliente e na manutenção de equipamentos, os entrevistados afirmaram haver possibilidade de improviso. No entanto, em setores como a área financeira, não é permitido improvisar.

**Quadro 18 - Empresa 4 - Improvisação**

## 7.5 EMPRESA 5

A empresa 5 é a Cervejaria da Ilha, localizada em Florianópolis (SC). Na Figura 8, encontram-se uma foto tirada na visita à fábrica da cervejaria e o logotipo por ela utilizado. Esta empresa trabalha com chope e cervejas artesanais engarrafadas.



**Figura 8 – Cervejaria da Ilha (Florianópolis-SC)**  
Fonte: foto realizada pelo autor

Uma das dificuldades das cervejarias artesanais consiste no prazo de estocagem do chope, pois geralmente os barris fechados devem ser consumidos entre 10 e 15 dias. Depois de aberto, para que não perca suas características originais, sugere-se consumi-lo em, no máximo, 72 horas. O consumo do chope necessita de artefatos como: válvula extratora de gás (realiza a conexão do barril com a chopeira e com o cilindro de gás carbônico; funciona com gás sob pressão); regulador de pressão (equaliza a pressão do gás carbônico e serve para impulsionar o chope para fora do barril; possui dois manômetros, um para medir a quantidade de gás e outro para medir a pressão do barril); barril; cilindro de gás carbônico; chopeira elétrica.

### 7.5.1 Caracterização e histórico da empresa

A empresa 5, fundada no ano de 1999, é a segunda cervejaria artesanal mais antiga de Santa Catarina. Em 2002, a cervejaria foi vendida para o atual gerente e para seu sócio. Ela localiza-se em Florianópolis, no bairro Rio Vermelho, e produz as cervejas dos tipos pilsen, pilsen extra, cerveja de trigo (*Weizenbier*), *Stout* e pilsen viva, ou seja, feita com o fermento na própria garrafa. O mestre-cervejeiro afirmou que a cervejaria desenvolve outros projetos a serem oficializados e comercializados. A água utilizada para fabricar a cerveja é captada em um lençol freático que passa por baixo da fábrica. Os tanques de fermentação e de cozimento foram fabricados no próprio local, o que dá uma característica especial a essa cervejaria.

### 7.5.2 Aprendizagem

A aprendizagem formal caracteriza-se como estruturada, apoiada institucionalmente, frequentemente baseada no modelo de sala de aula, com um instrutor ou professor planejando, criando e avaliando as etapas dos processos de aprendizagem (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991). Quanto ao processo de aprendizagem formal do mestre-cervejeiro da empresa 5, ele realizou o curso de mestre-cervejeiro em Munique (Alemanha):

No Brasil não existe curso para mestre-cervejeiro. Somente na Europa, Estados Unidos. Basicamente Europa e Estados Unidos. São três faculdades na Alemanha, uma na Espanha. Tem uma também na França. É uma que faz a derivação. E tem nos Estados Unidos. Eu fiz na Alemanha, em Munique.

A fala deste entrevistado mostra que o processo de aprendizagem dos mestres-cervejeiros no Brasil, quando eles não têm possibilidade de realizar um curso no exterior, passa pelo modelo de aprendizagem mestre-aprendiz e por processos de aprendizagem informal. A teoria da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991) auxilia como modelo explicativo para os processos de aprendizagem dos mestres-cervejeiros.

Os argumentos do mestre-cervejeiro da empresa 5, que adquiriu experiência de trabalho em uma cervejaria de grande porte no Brasil antes de realizar um curso formal de mestre-cervejeiro, possibilitam interpretar que, na área das cervejarias, há predominância do modelo da aprendizagem informal, com a valorização de práticas e experiências, em detrimento de modelos de aprendizagem vigentes em outras áreas:

[...] normalmente se faz a parte teórica para depois fazer os estágios e a parte prática. E na área das cervejarias funciona ao contrário. Você faz primeiro a prática, acompanhado de teorias. É lógico que não se pode abandonar a teoria. Mas depois se faz o curso propriamente dito. Então eu comecei em 1979, fiz três anos de estágio, depois fui para a Alemanha, me formei lá. Voltei para o Brasil em 1985. E trabalhei

[...] em diversas unidades, no Norte, Nordeste, no Sul, Sudeste. Depois saí e fiquei atuando em micro-cervejaria.

O gerente da empresa 5 comentou que, antes de ingressar no ramo cervejeiro, atuava na área imobiliária. No ano de 2002, decidiu com seu sócio adquirir uma cervejaria que estava à venda. Ele iniciou o negócio sem conhecimento sobre a parte produtiva, mas com o tempo foi aprendendo.

Na opinião do mestre-cervejeiro da empresa 5, não ocorreram mudanças significativas na parte produtiva, porque o processo de produção permaneceu o mesmo. Segundo ele, o que existe são variações no processo, pois, conforme o tipo de cerveja, são adotados diferentes tipos de fermento e diferentes temperaturas, tanto na mistura dos ingredientes como durante a fermentação e a maturação. Para o entrevistado, ocorreram mudanças na automação da produção, mas a forma de produzir continua a mesma.

O mestre-cervejeiro afirmou que a forma de produzir cerveja mantém a lei de pureza alemã de 1516, segundo a qual devem ser utilizados como ingredientes apenas água, malte, lúpulo e fermento. O mestre-cervejeiro comentou, no entanto, que, embora eles sigam estes padrões, isso às vezes não é respeitado no Brasil, sendo que muitas cervejarias brasileiras utilizam cereais não maltados, como o arroz e o milho.

O gerente comentou que as principais mudanças aconteceram no incremento dos equipamentos utilizados e na melhoria na produção. Por meio de parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, com a área de Engenharia de Alimentos, foram feitas alterações no processo de produção. O gerente disse que em parceria, com a Engenharia Mecânica da mesma Universidade, incrementaram os equipamentos. Esta ajuda, segundo ele, foi essencial no momento de montar o negócio: “[...] nós não tínhamos conhecimento técnico no setor. E com o passar do tempo, hoje nós temos um conhecimento bem maior. Então nós tivemos no começo esse auxílio, destas pessoas, de empresas de consultoria de cerveja também, de mestres-cervejeiros”.

Ao falar de sua forma de participação, ele mencionou que, no trabalho de uma cervejaria, existe o acompanhamento de toda a matéria-prima, o controle do recebimento e estocagem. Por se tratar de uma cervejaria artesanal, não há a necessidade de frequente periodicidade no recebimento da matéria-prima. Há controle da matéria-prima, elaboração do processo e manutenção do controle diário do processo de produção. Este controle diz respeito à observação da fermentação, da temperatura, de quando a cerveja está em maturação, da matéria da cerveja que está armazenada, do controle da câmara fria. O entrevistado ainda destacou que as tarefas dividem-se entre o controle do produto em

produção e do produto já elaborado. Além disso, no processo produtivo há a necessidade da realização de pequenas análises laboratoriais, como controle de extrato, densidade, teor alcoólico, entre outros.

O mestre-ervejeiro da empresa 5 disse que estão se preparando para a introdução do processo de engarrafamento: “estamos aprimorando para o engarrafamento, para ver se desta forma a gente dá uma escapada destes altos e baixos do consumo”. Segundo ele, a empresa possui capacidade instalada para a produção de 10.000 litros de cerveja, mas não está produzindo toda esta capacidade, em virtude dos problemas de sazonalidade. Ele explicitou que, no verão, há a necessidade de trabalhar mais, e que o processo de engarrafamento poderá manter a continuidade do negócio: “porque é muito difícil você manter um negócio, ou uma estrutura, para trabalhar num pico, sendo que aquele pico dura apenas 60 dias. Verão e o carnaval é o melhor pico”. O mestre-ervejeiro da empresa 5 também relatou que está sendo mantido o foco nas cervejas *gourmets*, para um público muito específico, mas sempre visando aumentar a participação no mercado. Há tentativa de assumir o processo de engarrafamento, a fim de manter a estrutura de vendas e conservar a produção contínua.

O gerente da empresa 5 comentou que o cotidiano de trabalho está ligado a todas as etapas do processo de produção até o consumidor final, com a encomenda de matérias-primas, busca de mercado e vendas. A denominação cervejaria artesanal pode confundir uma organização registrada e que mantém todos os registros como empresa com outra que não efetuou estes procedimentos. O gerente da empresa 5 afirmou:

[...] dentro do meu ponto de vista, no momento em que a nossa empresa tem um registro do ministério da agricultura, mantemos todas as normas técnicas exigidas pela Anvisa, pelo Ministério, vigilância sanitária e tudo o mais, você não faz então mais um produto artesanal. Já é um produto industrializado.

O uso da palavra ‘artesanal’, conforme ele explicou, é devido às características especiais do produto possui, embora seja produzido por máquinas e processos que podem caracterizar uma pequena indústria.

O mestre-ervejeiro da empresa 5 manifestou-se contrário ao improviso, mas concordou que existem momentos em que isto torna-se necessário:

[...] improvisar para mim é uma coisa que não funciona. A coisa tem que funcionar como ela é para ser. Lógico que têm certos momentos que você tem que improvisar por necessidade, para manter a continuidade do processo. Eu na verdade não sou a favor da improvisação, porque eu gosto da coisa como é para ser, mas você está sujeito a ela todo o dia.

Uma das situações que provocam o improviso na produção da cerveja, citada pelo mestre-ervejeiro, é a falta de energia elétrica, no entanto ele disse que “se é por um período curto tudo bem, você tem como contornar”. Para o caso de um período longo de falta de

energia, o processo de improvisação torna-se insuficiente para solucionar o problema e podem advir perdas. Conforme o entrevistado, para a falta de energia por curto tempo, há possibilidade de improvisar momentaneamente com um gerador. No entanto, que no caso de um ‘apagão’ como o de 2003, não há maneira de improvisar. O apagão foi um blecaute ocorrido em outubro de 2003, em Florianópolis, por causa do rompimento de um cabo de energia da Celesc (Centrais Elétricas de Santa Catarina), que deixou a cidade sem energia por 46 horas, ocasionando perdas na parte produtiva e nos produtos em estoque.

Outro exemplo citado de improvisação é no caso da necessidade de reparos urgentes: “[...] se você tem bomba e esta bomba queima. Automaticamente você teria que ter outra reserva. Se um cano fura você tem que ter um aparelho de solda. Então seriam ações diretas a serem tomadas. São atitudes que você não pode parar muito tempo para pensar”. A necessidade de rapidez exige ações provisórias, que podem ou não ocasionar continuidade e solução definitivas. O entrevistado ainda destacou que: “se tem um problema elétrico você puxa uma extensão, arruma um fio para cá, e depois você concerta da melhor maneira, para sempre ter a coisa 100%. Só que lógico, como tem toda a parte mecânica, elétrica, toda a parte física, você está sujeito a avarias”. Ele assinalou são justamente estas avarias que exigem a resolução por meio de improvisação, de tarefas rápidas que auxiliem na solução imediata do problema. Ele ainda salientou a importância de evitar estes tipos de problema e de realizar com frequência a manutenção preventiva.

O gerente da empresa 5 afirmou que a improvisação está ligada à “criatividade, de você querer fazer aquilo que custa um valor muito alto para o teu negócio, e então você improvisar. Quer dizer, você fazer a mesma coisa de uma maneira muito próxima do que é, e com um custo menor”. Desde que se mantenham os devidos parâmetros, a improvisação pode ser uma forma criativa de lidar com as adversidades e de criar novos produtos e equipamentos.

No Quadro 22, são apresentadas algumas informações que concernem às dimensões de análise da aprendizagem situada.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
Contexto	A partir das alterações e exigências do contexto de mercado, são demandados cursos técnicos e profissionalizantes. O mestre- cervejeiro frequentou a Faculdade de Mestre-Cervejeiro, na cidade de Munique (Alemanha), e, no Brasil, teve oportunidade de trabalhar em outros contextos nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste. Como este curso não existe no Brasil, tal experiência, bem como os processos de aprendizagem formal e informal auxiliaram decisivamente o desenvolvimento da organização. Pela não existência de Faculdade de Mestre-Cervejeiro no Brasil, infere-se a possibilidade de várias aprendizagens ocorrerem no contexto, de maneira situada, na forma mestre-aprendiz e predominantemente informal.

<b>Mudança</b>	As principais mudanças ocorreram nos equipamentos utilizados. Ocorreram mudanças na parte administrativa, pois o gerente não tinha conhecimento técnico no setor.
<b>Identidade</b>	Preserva-se a identidade de cerveja artesanal, seguindo rigorosamente a lei de pureza alemã, utilizando na produção apenas água, malte, lúpulo e fermento.
<b>Participação</b>	A forma de participação do mestre-ervejeiro exige o acompanhamento da matéria-prima, controle do recebimento e da estocagem, Ele cuida da área produtiva e controla diariamente o processo de produção. As tarefas, na área produtiva, dividem-se entre o controle do produto em elaboração e do produto já elaborado. No processo produtivo, há a necessidade da realização de pequenas análises laboratoriais, como controle de extrato, densidade, teor alcoólico, entre outros. A forma de participação do gerente é ampla, envolvendo área administrativa, controle de custos, relacionamento com o cliente, compra e venda de mercadorias.

**Quadro 19 - Empresa 5 - Aprendizagem Situada**

### 7.5.3 Improvisação

O mestre-ervejeiro relatou um dos improvisos realizados:

[...] aconteceu uma vez, em uma grande cervejaria, que por um defeito de válvula e descuido do funcionário a temperatura da parte de mistura se excedeu. Então precisava na hora de um corretivo, de um improviso, de um improviso, para voltar a aquela temperatura determinada e poder dar continuidade ao processo. Então como tínhamos perto um depósito de gelo, peguei barras de gelo e coloquei dentro da panela para consequentemente baixar a temperatura. Então são ações que você tem que pensar rápido. [...] tem que ter presença de espírito na hora.

O gerente da empresa 5 comentou que, na questão produtiva, não há muito espaço para improvisar, pois a produção demanda pouca improvisação. Existe um conjunto de matérias-primas que, na etapa de produção, são misturadas, visando a um resultado final de qualidade, que atenda determinado padrão.

O gerente da empresa 5 destacou que pode ocorrer improvisação na criação e na adaptação de equipamentos, citando o seguinte exemplo:

[...] você tem muito a improvisar com relação a equipamentos. Nós, por exemplo, desenvolvemos um sistema de refrigeração. Todas as indústrias cervejeiras que eu conheço tem o chiller, um equipamento com valor altíssimo. Então, em parceria com o núcleo NRVA, que é o núcleo de refrigeração da Engenharia Mecânica da UFSC, nós fizemos uma otimização de processos, com custos extremamente reduzidos, e conseguimos, dentro do que a gente quer, um resultado igual.

O gerente da empresa 5 revelou que, anteriormente, os equipamentos exigiam vinte e um HP's de potência para a refrigeração. Com apoio do núcleo da engenharia mecânica da UFSC, descobriram que com essa potência poderiam transformar todo o galpão da fábrica em uma câmara fria de congelamento e que não havia esta necessidade. Com algumas mudanças, conseguiram diminuir este gasto para três HP's.

O mestre-ervejeiro da empresa 5 afirmou que não visualiza elementos da improvisação que tragam vantagem: “a vantagem de improvisar não existe. Você improvisa por uma necessidade, por uma emergência”. Como desvantagem, ele citou a possibilidade de

uma improvisação tornar-se permanente: “então é mesma coisa que você ter dentro de casa um degrau ou um fio e eu passo por cima dele todo o dia e não me dou conta de tirar do meio do caminho até o dia em que tropeçar nele”. Quando a improvisação é realizada para a solução imediata de um problema e acaba se mantendo, pode acarretar problemas futuros.

O mestre-ervejeiro da empresa 5 apresentou outro exemplo: o caso de um furo em um cano ou em uma mangueira. Nesta situação, a improvisação do conserto com uma fita isolante é uma solução paliativa, não impedindo, no entanto, haja nova ruptura no mesmo local ou que nessas fissuras ocorra acúmulo residual.

A necessidade de improvisar, na opinião do mestre-ervejeiro da empresa 5, surge principalmente de emergências ou de demandas urgentes. Ele disse que a improvisação pode surgir a fim de reduzir custos e diminuir a mobilização.

Um dos improvisos relatados pelo gerente da empresa 5 originou-se em um problema específico de mercado, pois existia uma única empresa que locava os equipamentos de chope para a região. Há longo tempo, a cervejaria alugava estes equipamentos para o período de verão e no inverno os devolvia ao fornecedor. Repentinamente, o fornecedor decidiu abrir uma distribuidora de bebidas e a cervejaria ficou sem o equipamento. Conforme o gerente, a partir desta necessidade de improvisação na busca por chopeiras disponíveis, decidiram partir para o desenvolvimento de chopeiras e concluíram que o custo era menor: “nada a ver com o nosso ramo, mas a necessidade nos obrigou a fazer chopeiras, e hoje nós temos com certeza 80% das nossas chopeiras desenvolvidas por nós mesmos”.

Na opinião do mestre-ervejeiro da empresa 5, a improvisação possui um papel pouco significativo, sendo adotada somente em casos estritamente necessários. O gerente da cervejaria, afirmou que as pequenas empresas têm a vantagem de uma administração mais concentrada, permitindo mais flexibilidade, o que ele considera importante.

O mestre-ervejeiro da empresa 5 declarou que a improvisação adquire relevância e torna-se viável como teste, com o intuito de melhorar ou de fazer uma adaptação, podendo trazer bom retorno e economia. Ele sublinhou, no entanto, que seria só com fins de teste, pois caso ocorra bom resultado, deve-se partir para algo definitivo.

Mesmo para fins de teste, a improvisação exige prévia aprendizagem. Conforme declarou o mestre-ervejeiro, para efetuar os testes há a necessidade de possuir uma base mínima de informações sobre aquilo que está sendo realizado. Ou seja, mesmo que a improvisação possa trazer inovação e uma solução rápida para determinado problema, há a necessidade de realizar testes, assim como observar normas, padrões, prazos, aspectos culturais, entre outros. Ao se trabalhar com este aspecto contraditório - liberdade e controle -

são as estruturas mínimas que definem os limites para os comportamentos das pessoas, especificando regras, objetivos, responsabilidades ou prazos (KAMOCHE; CUNHA, 2001).

O mesmo entrevistado destacou o fator tempo para a realização destes testes, sejam na área administrativa, seja na produção: “você tem que ter tempo de testar ela antes de jogar no mercado e antes que ela venha a prejudicar o teu processo”. O mestre-cervejeiro da empresa 5 afirmou que o conhecimento sobre o que está sendo improvisado é essencial: “[...] porque improvisar por improvisar, assim no chute, aí não tem como. Você tem que ter também embasamento no teu improviso”.

#### **7.5.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem**

A aprendizagem informal caracteriza-se como predominantemente experimental, prática e não-institucional (CONLON, 2004), baseada em oportunidades que surgem no cotidiano. Para o mestre-cervejeiro da empresa 5, a aprendizagem da improvisação não se limita ao trabalho: “na indústria e no dia-a-dia, qualquer um está sujeito a improvisação, a situações que te obrigam o improviso”. Como exemplo argumentou:

Se você está na rua com teu carro e fura o pneu, você troca e coloca o estepe. Mas se daqui a mais 100 metros furou o outro [...] Então você tem que improvisar. Tem que chamar alguém que estiver passando, vai ligar para um seguro ou para um socorro. Então você vai improvisar para tentar sair desta situação. Então isso faz parte do dia-a-dia de qualquer pessoa.

O mestre-cervejeiro da empresa 5 destacou que a improvisação pode se tornar necessária, desde que se tenha a consciência que tudo traz consequências. Ele afirmou: “você nunca vai para o trabalho pensando em improvisar. Você vai para executar aquela tarefa, aquele determinado serviço de maneira normal, correta e funcional”. O mesmo entrevistado destacou o caráter de imprevisibilidade da improvisação: “[...] prever um improviso também não tem como fazer. Você pode prever um problema e procurar corrigir para melhorar no momento e evitar determinada situação”.

Conforme relatou o gerente da empresa 5, o cotidiano de trabalho exige planejamento: “você faz um planejamento pequeno e você tenta segui-lo à risca. Então às vezes você tem subterfúgios que não lhe dão condições, então você é obrigado a improvisar”. Em toda a improvisação, existe um tempo para a tomada de decisão, em geral relativamente curto. Como exemplo, ele citou o caso de estar fazendo a cerveja e de repente ter um problema na mangueira: “de repente te arrebenta uma mangueira e você não tem a mangueira de reserva, que deveria ter. Então como é que você vai improvisar? Você vai pegar um arame. Se

arrebentar a braçadeira você vai lá tentar reduzir a pressão, calibrar, [...]”. Este é, para ele, um exemplo clássico de improvisação.

Segundo o mestre-ervejeiro da empresa 5, existem diversas possibilidades de improvisação dentro das cervejarias, como nos casos de falha mecânica, elétrica, hidráulica. Ele afirmou que em relação ao produto, neste caso a cerveja, não há chance de improvisar, pela necessidade de manter parâmetros, padrões e qualidade.

O gerente argumentou que a improvisação caracteriza-se pela necessidade de resolução imediata e de uma base de conhecimento, porém reconhece que existem situações em que permitem improvisar e situações que não o permitem. Na impossibilidade de improvisação, é preciso buscar outra alternativa, replanejar, refazer todo o processo, mesmo que isso acarrete perda de tempo e custos.

Entre as oportunidades de aprendizagem a partir da improvisação, o mestre-ervejeiro citou o descobrimento de uma falha operacional que já estava ocorrendo e a busca de melhores padrões para a resolução de problemas. Corroborando este argumento, o gerente acredita que o indivíduo aprende muito mais com os seus erros do que com seus acertos. Mesmo que o improvisado ocorra de forma rápida e momentânea, existe a possibilidade de aprender durante este tempo e também posteriormente, pela reflexão sobre a experiência vivida.

O gerente da empresa 5 destacou que já teve muitas oportunidades de improvisar e de aprender com isso: “Eu já improvisei muito, muito mesmo. Já improvisei coisas como ficar engatado com o carro e estar com o cabo do acelerador do carro arrebitado, e ficar puxando o cabo para pelo menos tentar sair daquele lugar, porque não tinha guincho, nada”. Ele especificou que, dentro da cervejaria, o desenvolvimento da chopeira foi um improvisado, por se tratar de uma atividade que não era o foco da empresa, e que estava relacionada com outra área, como a metalurgia.

As pessoas envolvidas num mesmo tipo de trabalho têm ocasião de compartilhar práticas, estruturar o trabalho e ter expectativas e motivações similares (WENGER; SNYDER, 2000). Improvisações, criações, inovações, aprendizagens podem ser resultado do trabalho coletivo. O gerente da empresa 5 destacou, por exemplo, o mérito de possuírem máquinas e equipamentos desenvolvidos por sua equipe:

Em uma pequena indústria, desde a parte da automação industrial, tudo foi desenvolvido por nós. Nós tivemos, por exemplo, problemas de tanques. Também apareceu uma oportunidade de negócio para mim, uma fábrica de sorvetes. Comprei o maquinário usado, e já pensei: - Isso eu posso transformar numa máquina para o produto tal, posso usar isso também, e acabei comprando a fábrica e aproveitei quase toda ela dentro da minha. Era um valor bem inferior. Mas como eu disse. Você precisa ter conhecimento. E nesse caso acabei transformando as máquinas usadas para o sorvete em máquinas usadas para a minha cervejaria.

O mestre- cervejeiro da empresa 5 argumentou que a improvisação só é efetuada em casos de extrema necessidade, pois é mais importante a preocupação anterior com correções e manutenções, a fim de evitar o improviso. O gerente afirmou que não se deve jamais improvisar com questões de segurança e que o improviso resume-se àquelas tarefas que exigem rápida resolução e manutenção e à criação de peças ou equipamentos sem possibilidade de serem comprados. O gerente da empresa 5 citou, como exemplo, a necessidade de improvisação no conserto de um automóvel: “porque o teu carro pode estar com o motor detonado, então você pode até improvisar um arame ou um parafuso, mas você tem que ter freio e pneu. Isso não dá para improvisar. Tem que ter um limite [...]”.

O Quadro 23 apresenta algumas informações sobre a empresa 5, concernentes ao tema improvisação e suas respectivas dimensões de análise.

Dimensões de análise	Improvisação
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	A improvisação consiste em uma ação realizada em determinados momentos, para manter a continuidade de um processo e por decorrência de urgências. Os entrevistados não se mostraram favoráveis ao uso contínuo de improviso na organização e defenderam a necessidade de realizar as tarefas como previamente estipulado. Em síntese, o improviso restringe-se à busca de uma solução paliativa.
<b>Improvisos realizados</b>	a) improviso de colocar gelo para baixar a temperatura, em função de aumento excessivo de temperatura, devido a defeito na válvula e descuido do funcionário; b) improvisação no desenvolvimento de equipamentos de refrigeração, pela compra de uma antiga fábrica de sorvetes; c) necessidade de aquisição imediata e desenvolvimento de chopeiras, devido à quebra de contrato com fornecedora da região.
<b>Prós e contras</b>	Prós: não existe no improviso, pois se improvisa por uma urgência ou necessidade. Contras: possibilidade de a improvisação realizada tornar-se permanente; de o improviso ser o agente causador de futuros problemas ou acidentes de trabalho; de problemas de acúmulo residual e perda da qualidade do produto.
<b>Influências socioculturais</b>	A necessidade de improvisar surge principalmente de emergências ou demandas urgentes. Ela também pode advir da exigência de redução de custos e da mobilização. Existem também variações e influências do mercado, como o caso da empresa da região que fornecia os equipamentos de chope para esta cervejaria, mas que optou por mudar o foco do negócio, interrompendo o fornecimento dos equipamentos.
<b>Função</b>	Foi destacado que, em geral, a improvisação possui papel pouco significativo, por ser adotada somente nos casos estritamente necessários. Na área administrativa, no entanto, foi considerado que ela tem papel importante, pela vantagem de a empresa fazer uso de uma administração mais concentrada e flexível.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	Para o improviso, faz-se necessária a realização de testes e de uma base mínima de informações sobre o que está sendo realizado. Foi destacado o fator tempo para a realização destes testes e que não há como improvisar aleatoriamente e de qualquer maneira, pois, no improviso, é preciso ter objetivo, presença de espírito e embasamento.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	Possibilidade de descoberta de uma falha operacional que já estava ocorrendo; descoberta e aprendizagem de melhores padrões para a resolução de problemas; aprender com os erros; aprendizagem rápida e momentânea, no momento do improviso; posterior aprendizagem e reflexão sobre a experiência obtida. As aprendizagens obtidas, por meio do improviso, no cotidiano de trabalho, podem se unir a aprendizagens pelo improviso na vida pessoal e vice-versa. A aprendizagem que surge do improviso pode resultar no desenvolvimento de nova técnica, novo processo ou produto.
<b>Possibilidade de</b>	A improvisação pode se tornar necessária, desde que se tenha consciência de que tudo traz consequências. O indivíduo não vai ao trabalho pensando em improvisar. Ou seja, seu plano é

<b>improvisação</b>	executar o trabalho de maneira normal e dentro do padrão. O imprevisto surge da imprevisibilidade e torna-se possível em momentos urgentes, para corrigir, melhorar ou evitar determinada situação. Antes de toda a improvisação existe um tempo para a tomada de decisão, apesar de ser relativamente curto.
---------------------	---

**Quadro 20 - Empresa 5 - Improvisação**

## 7.6 EMPRESA 6

A cervejaria artesanal 6 é a Wunderbier, nome alemão que significa cerveja maravilhosa. ela está localizada em Blumenau (SC), uma cidade com forte colonização alemã e sede de uma festa tradicional da cultura germânica, a Oktoberfest. A cervejaria foi fundada em agosto de 2007. Na Figura 9, encontra-se uma foto da fachada da cervejaria, que funciona como fábrica e bar/restaurante. Nesta foto, observam-se o estilo arquitetônico enxaimel e o *Biergarten* (espaço externo para degustação da cerveja), influências da cultura alemã.



**Figura 9 – Foto da Cervejaria Wunderbier (Blumenau-SC)**

Fonte: foto realizada pelo autor

### 7.6.1 Caracterização e histórico da empresa

Com capacidade instalada de 12.000 litros, a cervejaria 6 trabalha na produção de chope pilsen, chope de vinho e Weizenbier. Desde 2009, a cervejaria participa da Oktoberfest. A cervejaria 6 está localizada em Blumenau, conhecida em todo o Brasil como uma das cidades com maior influência germânica em sua cultura e história. Fundada, em 1850, pelo filósofo alemão Hermann Bruno Otto Blumenau, a cidade guarda fortes características europeias, encantando visitantes do Brasil e do exterior por sua arquitetura, gastronomia, natureza, indústrias, chope gelado e festas. Situada próxima a importantes cidades do Mercosul e da estrutura portuária do Estado, é considerada referência em educação, infraestrutura e mão de obra qualificada. Com 159 anos, ela destaca-se por economia pujante, preservação do meio

ambiente, força produtiva e empreendedorismo. O que não falta em Blumenau são sotaques diferentes, influência das várias etnias que ajudam a tornar sua cultura rica pela diversidade.

### 7.6.2 Aprendizagem

O mestre-ervejeiro da empresa 6 iniciou sua participação na empresa através de trabalhos realizados em cervejarias caseiras e artesanais. Aos poucos, seu trabalho foi sendo reconhecido. A imprensa fez entrevistas sobre o galpão que ele possuía em sua casa para produzir cerveja, mostradas em rede estadual de televisão e em revistas. O dono e empreendedor da cervejaria o contratou, principalmente por ter conhecimento e por ser uma pessoa da própria região: “[...] era um requisito, porque ele queria alguém da cidade que não fosse um ervejeiro formado por uma cervejaria de grande porte”.

O mestre-ervejeiro da empresa 6 aprendeu seu ofício de forma autônoma, que constitui uma aprendizagem informal e situada. A aprendizagem informal também se efetiva pela aprendizagem autônoma, do aprendiz independente, que não se restringe a aprender por processos formais, como em colégios, Universidades, cursos, programas de instrução e treinamento (GARRICK, 1998).

O auxiliar de operações da empresa 6 revelou que trabalha na área de produção, auxiliando na coordenação do pessoal, da limpeza e do alinhamento da produção com a entrega. Seu processo de aprendizagem, no ramo ervejeiro, iniciou em outra cervejaria, localizada na mesma região: “eu entrei na parte de manutenção, limpeza e fui participando ativamente. Ficava aqui de madrugada e fui aprendendo como funcionavam as coisas. E aí foram me dando chance de crescer e hoje eu coordeno o pessoal”.

O gerente do bar da empresa 6 participa desde fundação da cervejaria, sendo responsável pelo atendimento e pela coordenação do bar, instalado no mesmo local onde está a fábrica. Sua participação abrange, várias tarefas administrativas da cervejaria e ele deve cuidar para que não falem produtos.

O mestre-ervejeiro da empresa 6 destacou, como principais mudanças, o aumento da produção e a compra de mais equipamentos. Ele contou que foram adquiridos mais tanques de fermentação e maturação. A cervejaria iniciou produzindo somente um tipo de cerveja, a cerveja pilsen lager Heller. Atualmente, elaboram quatro tipos de cerveja: a lager Heller, cerveja pilsen; a Schwarzbier, cerveja escura; a Weizenbier, cerveja de trigo; chope de vinho, tipo de chope que é misturado com o vinho tinto. O aumento da produção também foi referido pelo auxiliar de operações.

O mestre-ervejeiro da empresa 6 salientou que seu trabalho exige bastante habilidade para trabalhar com água e equipamentos: “temos que pegar essa prática. Chope, água, tubulações, máquinas de refrigeração”. Ele disse que “a alma da cervejaria é basicamente nas máquinas de refrigeração, porque a cerveja está sempre acondicionada em temperaturas próximas de zero grau”. Desde o primeiro dia da fermentação, o produto é mantido por 24 horas continuamente em temperatura baixa, de aproximadamente 12 graus. Posteriormente, até ser consumido, ele é mantido em temperaturas próximas de zero grau. O mestre-ervejeiro assinalou: “então a refrigeração é a parte que mais tem que ser olhada com carinho, com relação a energia elétrica, manutenção, limpeza, controle, sensores”. Observa-se na fala do entrevistado um sentimento de identificação com seu trabalho, quando afirmou que a alma da cervejaria está na refrigeração.

Esta identidade torna-se elemento importante para o engajamento e sentimento de pertencimento ao grupo. Neste sentido, a estrutura social e os significados são continuamente negociados por meio da e legitimidade nas práticas de trabalho do grupo (LAVE; WENGER, 1991). Costuma-se pensar em aprendizado como a relação entre o aprendiz e o mestre, mas existe uma articulação mais complexa, baseada em uma rede de relações sociais, na jornada de trabalho, no aprendizado com colegas mais experientes, por meio da qual a aprendizagem toma forma (WENGER, 1998). O auxiliar de operações, por exemplo, destacou: “a gente tem que trabalhar extremamente em equipe, porque o trabalho de um depende do trabalho do outro”. Observa-se que o entrevistado identifica-se com o trabalho em equipe dentro da empresa. Sobre sua forma de participação, ele argumentou que procura se adaptar às necessidades do dia a dia, analisando se há entregas para fazer, se é preciso fazer manutenção, limpeza, abrir pontos de venda.

De acordo com o mestre-ervejeiro da empresa 6, é difícil ocorrer improvisos na área produtiva: “o improviso dentro de uma parte muito tecnológica é meio complicado, na minha opinião. Eu já sempre tive que improvisar muito. Na minha jornada inteirinha da minha vida eu aprendi muito com o improviso”. Ele declarou que o improviso funciona especialmente como uma forma de croqui, para um curto espaço de tempo. A ideia e a possibilidade de desenvolvimento, no entanto, permanecem, conforme corrobora a fala do mestre-ervejeiro da empresa 6: “você fabricava algo de improviso, mas aquilo não durava. Mas a ideia... Através do improviso surgia um bom equipamento. Surgia uma boa maneira de resolver algum assunto, algum problema”. Mesmo que o improviso atue como teste piloto ou como ação momentânea, ele permite o surgimento de uma solução ou de novo caminho, que podem ser aperfeiçoadas e tornarem-se duradouros. A área tecnológica, entretanto, dificilmente permite improviso, conforme afirmou o mestre-ervejeiro:

[...] existem normas, existem padrões, bitolas, e aí você tem que comprar o que tem no mercado. E o mercado já foi muito estudado. As normas inglesas, europeias, e americanas estão aí para serem usadas. E nada de inventar coisa nova. As bitolas, os padrões, o rendimento, o fluxo hidráulico, a maneira de você gelar um tanque com pouca energia, tudo isso depende destas normas.

A aprendizagem informal pode ocorrer nos momentos de *coaching*, de *networking* com os colegas de trabalho e de fora do trabalho, em lideranças e trocas de informações em times de trabalho (MARSICK; WATKINS, 1997). A fala do mestre- cervejeiro da empresa 6, por exemplo, demonstra que, em sua área, a aprendizagem informal possui papel importante:

Então muitas vezes você calcula, faz uma equação para um problema hidráulico, e na prática não funciona. E aí vem aquele que sempre trabalhou com o improviso, o encanador, por exemplo. Com anos de prática, ele visualiza aquele sistema e com a experiência ele faz as modificações e aquilo passa a funcionar.

O excesso de improviso pode, porém, significar o caos na estrutura operacional e administrativa. Estes seriam aspectos que dificilmente acarretariam contribuições para a aprendizagem. Para o auxiliar de operações da empresa 6, depois de um sistema entrar em funcionamento, quanto menos improviso for necessário, melhor será. Ele ainda mencionou que procura sempre fazer o serviço de forma eficiente, para que, se ocorrer algum problema quando estiver de folga ou em férias, não seja necessário improvisar. Sua fala permite inferir que ocorre aprendizagem informal a partir da improvisação: “a partir de vários improvisos a gente acaba achando as soluções interessantes também. Mas isso acontece quando a gente está aqui no dia-a-dia, pela prática de trabalho”. A aprendizagem informal surge na integração de trabalho com rotinas diárias, alavancada por fatores internos e externos, não necessariamente conscientes (MARSICK; VOLPE, 1999). Argumenta-se, neste trabalho, que a improvisação pode proporcionar uma aprendizagem informal. Conforme destacou o auxiliar de operações da empresa 6, eles procuram, na cervejaria, criar os próprios métodos e improvisam se necessário: “não tem muito um padrão, porque é artesanal. A gente improvisa e isso é que faz o nosso chope”. Em alguns momentos, a falta de padrão pode ocasionar a oportunidade de articulação entre aprendizagem e improvisação.

O Quadro 24 contém informações sobre as dimensões de análise da aprendizagem situada na cervejaria 6.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
<b>Contexto</b>	No contexto da cervejaria artesanal é possível que a aprendizagem ocorra de maneira informal e a partir da experiência, predominando sobre a aprendizagem formal. A aprendizagem no contexto pode ocorrer pela resolução de problemas e pelo próprio improviso.
<b>Mudança</b>	Entre as principais mudanças destacam-se o aumento da produção, a compra de mais equipamentos, novos tanques de fermentação e maturação.
<b>Identidade</b>	O relato dos entrevistados demonstra que há identificação com a área da refrigeração, visto que desde o primeiro dia da fermentação a matéria-prima deve ser mantida em baixas temperaturas. A refrigeração foi inclusive considerada a alma da cervejaria. Constatou-se

	identificação com a busca pelos entrevistados da qualidade do produto final . Observou-se o empenho do gerente pela manutenção da identidade da cultura regional, tendo sido um dos pré-requisitos da contratação do mestre-ervejeiro o fato de ele ser da própria região.
<b>Participação</b>	A participação de um auxiliar de operações envolve o auxílio na área produtiva, na coordenação de pessoal, limpeza e alinhamento da produção com a entrega. Seu processo de aprendizagem, no ramo cervejeiro, iniciou em outra cervejaria da mesma região. Aos poucos, ele foi legitimando sua participação nas tarefas da organização.

**Quadro 21 - Empresa 6 - Aprendizagem - Síntese dos elementos obtidos no campo**

### 7.6.3 Improvisação

No mercado capitalista, há constante criação de novos produtos e equipamentos, tornando os mais antigos obsoletos e sucateados. Muitas vezes, no entanto, ainda há possibilidade de utilizá-los ou improvisá-los e adaptá-los para outras funções. Este argumento consta do depoimento do mestre-ervejeiro da empresa 6, pois segundo ele esta forma de improvisação ocorre “quando você precisa de um equipamento e ao ir atrás dele você descobre de repente uma sucata que funciona ainda, que está obsoleta, e você pode adaptá-la”. Por meio da improvisação adaptam-se, portanto, os equipamentos que ainda funcionam, mas que são considerados obsoletos. Um dos exemplos de improvisação realizada com produtos sucateados foi explicado pelo mestre-ervejeiro da empresa 6:

Então foi o caso que eu comentei sobre o chiller, uma chopeira antiga e muito utilizada nas décadas de 70 e 80; toda de aço inox e um material bom, que não estragou. Mas ela foi substituída por uma outra, mais vantajosa e mais econômica. E nós precisávamos justamente de um chiller, que é um reservatório, nos moldes das antigas chopeiras. Existe um líquido lá dentro que é bombeado e refrigerado. Então nós adaptamos essa antiga chopeira para um chiller. Foi uma improvisação consciente.

Ele complementou que são poucas as cervejarias que fazem isso:

[...] a maioria puxa pelo catálogo e compra um chiller [equipamento em forma de serpentina, utilizado para manter o líquido refrigerado]. E um chiller vai custar uns 5000 reais. E quanto custou essa aí para nós. Essa custou 2000 reais. Foi uma economia de 3000 reais.

Para conseguir essa economia, foi preciso fazerem testes. Segundo ele, a realização do improvisado “depende muito do pessoal que está trabalhando na equipe, que tem essa vontade de testar algo novo”. Pode-se fazer economia, reaproveitando os compressores das antigas chopeiras, por exemplo, conforme constata o mestre-ervejeiro: “então é a questão de aproveitar o momento. A sucata estava lá. E isso vai acontecer com outras máquinas, que vão ficar sucateadas e vão aparecendo oportunidades. Então nessa hora a gente improvisa”.

A parte da limpeza também pode passar por improvisos nas tarefas, no intuito de tornar os equipamentos mais limpos, conforme se o exemplo fornecido pelo auxiliar de operações:

[...] hoje eu estou aqui e coloco um tempo de limpeza para esse tanque. Eu boto um tempo de 40 minutos. Mas às vezes eu abro e não está como eu esperava. A gente

tem que pegar às vezes um lava-jato, uma outra peça, um extensor,... É sempre assim. Não são coisas determinadas.

Realizando uma analogia com o caso de uma pizzaria, o gerente do bar afirma que na produção da cerveja não há espaço para improvisação: “numa pizzaria, por exemplo, você pode improvisar. Se você traz uma pizza mussarela e o cliente queria uma napolitana basta por umas rodela de tomate em cima”. Ele afirmou que, no caso do chope, se o cliente pede um chope de trigo, não existe possibilidade de misturar com um chope de vinho. Na área produtiva, segundo o entrevistado, há chance de improvisar no caso de estragar algum equipamento: “comigo, se estraga uma chopeira hoje na hora do movimento eu consigo improvisar. Isso eu consigo fazer para não deixar o cliente sem chope”.

O gerente do bar da empresa 6 forneceu outro exemplo de improvisação:

Uma vez eu improvisei aqui quando faltou luz. Em um mês faltou luz quatro vezes aqui. Aí eu improvisei com lâmpadas emergenciais, botei gelo nas chopeiras. Foi a maneira que eu achei no momento para fazer com que os clientes que estivessem na casa continuassem tomando um chope gelado.

O improviso depende da situação e da interpretação que lhe é dada. Conforme argumentou o mestre-ervejeiro, “uma pessoa que não tem o dom para improvisar não verá vantagem nos improvisos dele. Já quem tem o certo dom ou certa experiência, quando ele vai improvisar alguma coisa, é muito vantajoso”. Improvisar não significa necessariamente economia de tempo. O mestre-ervejeiro da empresa 6 explicou que uma improvisação realizada de forma errada pode ocasionar perda de tempo.

O auxiliar de operações da empresa 6 afirmou que nem sempre a improvisação ocorre no tempo adequado e na maneira desejada, embora tenha a vantagem de se realizar a ação necessária no momento. O gerente do bar da empresa 6 comentou que, se a improvisação for realizada dentro dos parâmetros corretos, atende a intenção do improviso que é sempre procurar melhorar:

Acho que ninguém vai improvisar para fazer uma coisa errada. Acho que o improviso é para melhorar. Se um improviso não deu conta, você vai tentar fazer outro até conseguir corrigir. O bom é se não precisar improvisar, mas se for improvisar é para melhorar.

Para o mestre-ervejeiro da empresa 6, a necessidade de improvisação pode ser influenciada pela carência de recursos materiais: “[...] existe, claro, a parte econômica. Mas eu acho que nós, do terceiro mundo, sempre copiamos algo que já foi desenvolvido lá fora. E nós olhamos aquilo e decidimos fazer igual com aquilo que temos acesso”. Segundo ele, o fato de não possuir o capital necessário para adquirir o produto que já foi testado pode levar a improvisar a adaptação. Desta maneira, entra no improviso o papel da bricolagem, conforme destacado na fala do mestre-ervejeiro:

[...] vais pegar aquilo que tens acesso, vais improvisar [...]. Então a necessidade é sempre essa, de você não ter um capital para adquirir um produto novo, e assim

você vai copiá-lo e improvisar nessas montagens, vai testar e aí vai poder criar algo novo e diferente.

O auxiliar de operações acrescentou que, na improvisação, trabalha-se com diversos fatores e variáveis, pois nas cervejarias não se trabalha com algo exato. Conforme adicionou o gerente do bar, o imprevisto não está somente relacionado à parte produtiva, mas também a elementos externos como o atendimento ao cliente.

Não necessariamente o imprevisto ocasiona economia, seja de esforços, seja de energia. Conforme relatou o mestre-cervejeiro sobre o imprevisto na parte tecnológica: “qualquer imprevisto que fores fazer nessa área, podes estar gastando mais energia. E esse sistema já foi muito estudado na Europa”. Posteriormente ele afirmou: “as cervejarias alemãs já foram muito testadas e confeccionadas na questão energética, no consumo energético. E eles têm muito mais problema de energia do que nós”. Se existem equipamentos testados e aprovados como mais econômicos, não há sentido em improvisar na área tecnológica. Na percepção do mestre-cervejeiro, a improvisação é possível para tornar mais baixos os custos de entrega dos produtos acabados; na busca por melhores métodos para o enchimento dos barris; nos processos administrativos posteriores, quando o produto já estiver pronto. Na parte de equipamentos há oportunidade de improvisar na forma e na escolha dos métodos, conforme citou o mestre-cervejeiro da empresa 6:

Tens que ver como vais encher o barril. Não precisas comprar uma super máquina para encher o barril. Aí nós improvisamos de novo. Usamos nosso sistema que é fácil de lavar, fácil de operar e requer um operador hábil. Na parte da lavação dos barris também pode se trabalhar com improvisos. Mas não vejo o imprevisto com bons olhos nessa parte que trata com a energia. Às vezes tu vais gastar mais energia, porque tu não tens experiência suficiente para trabalhar nesses sistemas.

O auxiliar de operações da empresa 6 considerou que a improvisação, na sua área, tem papel significativo e justificou:

[...] se a gente não soubesse improvisar eu garanto que muitas das festas e eventos que a gente cobre não aconteceriam. Inclusive no último evento que a gente foi fazer quebrou o balcão. E a gente não é carpinteiro, nada disso, mas teve que resolver de alguma forma. Ou às vezes quando chega no cliente e a borrachinha da chopeira estourou. Para não andar de novo 20 quilômetros para pegar uma borrachinha nova, improvisa com uma rosca. Eu acho que saber improvisar é essencial.

O gerente do bar da empresa 6 discordou desta ideia e afirmou que a improvisação tem papel pouco significativo e que se uma empresa improvisa demasiadamente é indicativo de que algo não está estruturado de maneira efetiva. Para o entrevistado, a necessidade de improvisação tem limites, por exemplo, na capacidade de produção: “[...] se a empresa tem capacidade de produção para 2000 litros de chope, não adianta pegar um evento que exija a capacidade de 4000 litros de chope”. Existe um determinado tempo para a produção e não há como improvisar neste processo.

Como elementos determinantes para a improvisação, o mestre-ervejeiro da empresa 6 destacou a experiência e certo dom do indivíduo para visualizar, perceber as medidas adequadas, balancear pesos, imaginar o que será feito no momento do imprevisto e no processo em si. Para o mestre-ervejeiro, outras pessoas que não tenham esta experiência podem iniciar pelo lado errado e não estariam aptas a conseguir uma boa improvisação.

O auxiliar de produção da empresa 6 concorda que a pessoa tenha que ter uma boa formação educacional e conhecimento sobre aquilo que está sendo realizado:

[...] já trabalhei aqui com pessoas de baixa formação e a pessoa não trabalhava no tempo dos outros. A gente falava: - Fecha a mangueira. E ele perguntava: - Por quê? E eu não preciso de um funcionário que me pergunte o porquê. Eu preciso de um funcionário que vá lá e feche a mangueira, que aja rápido, e depois raciocina. Tem que ter aquele raciocínio rápido para aquela tarefa.

#### **7.6.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem**

O imprevisto também pode ocorrer ser usado como forma de argumentação, conforme pode ser a fala do mestre-ervejeiro da empresa 6: “[...] acho que a pessoa pode aprender a improvisar quando ela tem que se defender [...] É uma bateria de críticas que a pessoa começa a conviver com o assunto ou problema, aí surge uma maneira de improvisar”. Seguindo este argumento, o entrevistado explicou que esta pessoa aprendeu a se proteger e a improvisar em situações problemáticas.

O auxiliar de operações da empresa 6 comentou que o ato de aprender com o imprevisto depende de cada pessoa: “tem gente que eu sei que nessa área não aprende. Tivemos funcionários aqui que ficaram quase um ano e não aprenderam a fazer um barril. Ele não aprendia nada se você não ensinasse como tinha que fazer cada coisa passo a passo”. O entrevistado concluiu com o argumento que a falta de conhecimento pode fazer com que a pessoa não consiga improvisar.

O gerente do bar da empresa 6 adicionou que o próprio trabalho e sua prática permite a aprendizagem a partir da improvisação: “até porque eu acho que você não vai improvisar dentro de alguma coisa que você não sabe como fazer. Acho que se for dentro do teu campo de conhecimento você consegue improvisar”. Neste sentido, na articulação da aprendizagem com a improvisação, além de considerar que a improvisação realizada pode se manter na memória do indivíduo, outro aspecto a ser elencado situa-se no fato de ser arriscado improvisar em uma área de conhecimento que o sujeito não tenha domínio. Sobre a questão de aprender com o imprevisto realizado, o gerente comenta: “sempre aprende, se aquilo dá certo. Porque na próxima vez é possível que você vá precisar de novo”.

Como uma oportunidade de improviso na parte de manutenção, o auxiliar de operações citou o seguinte fato:

Acontece, por exemplo, de uma bomba de água estragar. Então a gente adapta uma bomba completamente diferente, usando várias conexões, para chegar no mesmo resultado. Às vezes tem que procurar uma bomba mais forte ou mais fraca, mas que seja um improviso que dê resultado satisfatório.

Outros improvisos realizados e declarados pelo auxiliar de operações foram: a) problema com um balcão que quebrou no meio da viagem, sendo obrigados a improvisar outro; b) esquecimento de equipamentos durante a manutenção. A respeito deste improviso, o entrevistado disse que sempre procuram conferir o que falta, porque existem equipamentos e ferramentas que não são possíveis de improvisar: “se esqueceu um material essencial, não dá pra improvisar. Então acho que ao conferir acaba diminuindo a chance de erro”.

O mestre-servejeiro destacou que o improviso não deve ocorrer quando se trata de algo que coloca o sujeito ou o grupo em risco ou falta de segurança. O entrevistado revelou que existem diversos disjuntores espalhados e que se ocorre algum problema de choque elétrico ou curto circuito, o sistema ajuda a diminuir o risco.

Quando os problemas ocorrem com equipamentos essenciais, não há chance de improvisação, conforme exemplificou o auxiliar de operações da empresa 6: “se estoura um diafragma, ou um manômetro, não temos o que fazer. Nesse caso temos que trocar, colocar outro. Acredito que em questões mais simples é possível improvisar”. O entrevistado destacou que o improviso é aceitável em situações como a deste exemplo: “se eu for ali agora e abrir o tanque e ele estiver ruim, eu tenho como lavar novamente. Se ele estiver mais ou menos eu posso dar uma improvisada. Acho que varia também da complexidade do problema”.

O gerente do bar da empresa 6 afirmou que o improviso é adotado somente em situações extremas e de emergência, como a do seguinte exemplo: “se, por exemplo, estragou uma chopeira eu consigo colocar uma outra. Mas onde eu não posso improvisar é no chope. Em outros setores de trabalho acho que se pode improvisar em tudo. Até na mecânica, em tudo isso”. Somente na produção do chope não há espaço para a improvisação, pois conforme relatou o entrevistado, “se faltou um tipo de chope eu não posso fazer outro. Em matéria de atendimento tu até consegues improvisar”.

Na parte tecnológica de empresas de grande porte, na opinião do mestre-servejeiro da empresa 6, a ideia de criação é mais limitada, pois há um modelo pronto, conforme ele relatou: “quando é uma multinacional, ela já vem pra cá com todo o fluxo armado. Não tem o que improvisar. Mas quando é uma empresa nacional, vai criar o quê? Hoje em dia, com internet, a pessoa olha por lá e aquilo que querias inventar já existe”.

O mestre-servejeiro da empresa 6 considera que as empresas brasileiras possuem a capacidade de improvisar: “as empresas brasileiras, quando se trata de uma empresa menor, [...] vai usar bastante do improviso. Já está dentro do brasileiro o improviso, [...]. As ferramentas é que são as grandes chaves para o improviso”.

Um dos improvisos realizados pelo mestre-servejeiro foi na adaptação do torno mecânico importado, conforme ele relatou:

Se tu usas tornos mecânicos que possuem normas, já é uma ferramenta em que podes improvisar algum processo... [...]. É como essa máquina que agora quero te mostrar. É uma máquina importada, só que eu improvisei. Os torneiros mecânicos lá da Alemanha tiraram essa parte e rebaixaram essa parte toda. Então aqui eu tive mais gasto energético e mais hora de torno. Então eu procurei fazer o encaixe da borda. E, assim como eu fiz, ela trava e economiza energia. Aquele sistema feito na Alemanha trava só na parte de baixo, e eu fiz com que travasse na parte de cima também. Então foi um improviso que gerou uma melhoria. São nacionalizações que a gente às vezes faz e às vezes aprimora um processo ou produto.

O auxiliar de operações da empresa 6 citou uma improvisação realizada e que ocasionou aprendizagem: “[...] improvisando, citando o caso da bomba que a gente trocou há pouco tempo, a gente aprende a mexer na máquina, consulta no manual, improvisa, adapta, aprende a fazer de forma mais rápida. Aprende então a adaptar melhor as coisas”.

O auxiliar de operações da empresa 6 citou uma improvisação realizada que melhorou a forma de servir o chope: “aqui na Oktoberfest, por exemplo, a gente tirava o chope de uma forma e como aumentou muito o volume e foi uma necessidade muito rápida, a gente teve a necessidade de improvisar e criar um novo sistema, um que a gente pega por baixo”. Segundo ele, este novo método adveio da necessidade de improvisar, que proporcionou o aprendizado de uma nova maneira de realizar aquela tarefa: “então partiu de uma necessidade de improvisar, que a gente aprendeu a fazer de outra forma, mas que como melhorou com aquele improviso foi assim feito dali pra frente”.

O improviso, na opinião do mestre-servejeiro da empresa 6, deve primar pelo atendimento a uma necessidade emergencial. Ele destacou que o improviso precisa partir de dentro da equipe, mas geralmente não é realizado pelos subordinados: “geralmente é o cabeça que vai improvisar. Porque se é o subordinado que vai improvisar, então muitas vezes por falta de experiência ele pode fazer algo muito errado”. O improviso, destacou o mestre-servejeiro, deve ser dosado: “porque se ele começar a dar um exemplo de improvisar, aí os outros também vão improvisar, e quando você vê está uma confusão e você não acha mais o fio da meada”.

O auxiliar de operações da empresa 6 disse que há possibilidade de aprender com o improviso se ele decorrer da maneira esperada e resolver o problema, pois assim permanecerá

na memória para o próximo momento em que seja necessário realizá-lo. Para o entrevistado, o improviso pode auxiliar no atendimento ao cliente:

[...] se o cliente quer um chope às 10 h e chegou na casa dele às 09h50min, mas na mangueirinha está faltando uma borracha, não custa improvisar uma borracha. Porque o chope será entregue na hora para o cliente e não vai alterar nada. Mas o que eu não posso fazer é pegar uma mangueira de jardim, porque vai alterar o chope e vai alterar o sabor.

Observa-se que o improviso necessita, acima de tudo, de bom senso em sua realização. Conforme relatou o gerente do bar: “você não vai ficar aí improvisando em um negócio que você não precisa. Só em últimos casos, em emergências. Você não precisa improvisar em uma coisa que já está certo. Para isso você não vai arriscar”. O Quadro 25 disponibiliza informações sobre as dimensões de análise da temática improvisação.

Dimensões de análise	Improvisação
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	O improviso atua como uma forma de croqui ou esboço, sendo válido para um curto espaço de tempo. A partir deste esboço a ideia e a aprendizagem podem permanecer após o improviso, possibilitando o surgimento de nova técnica, produto, equipamento, ou maneira de solucionar determinada questão. Pelo improviso pode-se transformar e reutilizar equipamentos considerados como sucatas e obsoletos.
<b>Improvisos realizados</b>	a) improviso na adaptação e transformação de uma chopeira sucateada em um chiller; b) pausa na tarefa realizada para improviso de necessidade de limpeza em um tanque; c) improviso com lâmpadas emergenciais, e improviso colocando gelo nas chopeiras, em função de quedas de energia elétrica; d) improviso na criação de um balcão, pelo fato de o balcão original ter quebrado no transporte até o evento em que seria utilizado; e) improviso na manutenção de uma rosca ou troca de borrachinha na chopeira.
<b>Prós e contras</b>	Prós: poder realizar a ação necessária no momento, sem postergar o problema; desde que seja realizado dentro dos parâmetros corretos. Contras: nem sempre a improvisação ocorre no tempo adequado e na maneira desejada; os produtos e equipamentos já teriam sido exaustivamente testados, não havendo assim a necessidade de improvisar na parte tecnológica.
<b>Influências socioculturais</b>	A necessidade de improvisação pode ser influenciada por carência de recursos materiais, problemas econômicos, falta de capital. Há tendência de o brasileiro ser influenciado por aquilo que está sendo produzido em outros contextos internacionais. Como na produção artesanal não se trabalha com um produto final absolutamente padronizado e igual aos anteriores, há possibilidade de fatores e variáveis internas e externas interferirem no processo produtivo e no atendimento ao cliente.
<b>Função</b>	O objetivo do improviso é sempre trazer vantagem e melhorar. Foi considerado que a improvisação possui um papel significativo, pelo fato de a incapacidade de improvisar nesta área poder levar facilmente à perda de eventos e de clientes. O improviso tem a função de estimular a aprendizagem em uma outra área ou setor. No entanto, não necessariamente acarreta economia de esforços e de energia.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	Utilização de extensor e lava-jato em improviso realizado. Utilização da aprendizagem prévia como modo de decidir sobre forma e métodos do improviso. Pequenas técnicas, práticas e informações podem substituir o trabalho de grandes máquinas nas cervejarias artesanais, como no caso relatado sobre o enchimento de barris.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	Aprendizagem sobre carpintaria no improviso na criação de um balcão para um evento; aprendizagem para a limpeza dos tanques a partir de improvisos necessários; aprendizagem sobre novas possibilidades de ferramentas e equipamentos para manutenção de chopeiras; identificação da necessidade de realização contínua de revisões prévias antes da realização de eventos e entregas; necessidade de conferir e manter sempre os materiais essenciais, que não permitem trocas rápidas nem improvisos; pela resolução de problemas em condições desfavoráveis e de grande pressão. A falta de conhecimento e aprendizagem prévia pode fazer com que o sujeito não consiga improvisar.

<b>Possibilidade de improvisação</b>	Quando os problemas ocorrem com equipamentos essenciais, não há possibilidade de improvisação (ex: diafragma, manômetro). O improviso pode ser realizado em casos mais simples e varia de acordo com a complexidade do problema. Não há possibilidade de improvisar na área produtiva. A área tecnológica dificilmente permite o improviso, pois existem normas, padrões, rendimentos, fluxos hidráulicos, bitolas específicos.
--------------------------------------	---

**Quadro 22 - Empresa 6 - Improvisação**

## 7.7 EMPRESA 7

A empresa 7 está localizada em Blumenau (SC) e possui um nome alemão: Bierland (terra da cerveja). Na Figura 10, são apresentados uma foto de sua fachada e seu logotipo.



**Figura 10 - Foto da cervejaria artesanal Bierland (Blumenau-SC)**

Fonte: foto realizada pelo autor

### 7.7.1 Caracterização e histórico da empresa

A cervejaria 7 possui um mestre-ervejeiro reconhecido como ervejeiro pela Câmara da Indústria e Comércio da Baviera (Alemanha). Ele atua no ramo desde 1977. A cervejaria 7 foi fundada em 2003, com uma capacidade instalada inicial de 20 mil litros/mês, ampliada posteriormente, com a compra de novos equipamentos de produção e extração de chope, para 60 mil litros/mês. Apesar de ser uma cervejaria artesanal, a empresa investiu em equipamentos modernos de produção. Um moinho próprio foi adquirido para triturar o malte de acordo com a granulação adequada. Esse procedimento evita a interferência de elementos externos e garante a moagem em prazo ideal para a qualidade do chope. Todos os tanques são de aço inox. A fábrica procura operar com total controle microbiológico e alto padrão de limpeza. Os pisos e paredes são revestidos com materiais especiais, requisitos fundamentais para garantir a qualidade final do produto. A empresa foca atualmente sua atenção na

aquisição de equipamentos de automatização de processos, na logística e na extração, com objetivo de ampliar mercados e lançar novos produtos.

Entre os novos projetos da cervejaria está o envasamento de cervejas especiais (*premium*), que permitirá expandir sua participação no mercado nacionalmente. Com a cerveja engarrafada, torna-se mais viável a logística de distribuição no Brasil e em outros países, além de ampliar o tempo de validade do consumo. É cada vez mais abrangente o campo de atuação da cervejaria 7, que atende ao mercado regional de Santa Catarina. Por produzir chope somente com ingredientes naturais, a cervejaria é considerada uma indústria limpa, pois gera apenas resíduos biodegradáveis e faz tratamento de seus efluentes. Os restos da produção seguem, por gravidade, até um tanque subterrâneo e de lá são transportados para uma estação de tratamento. A água é devolvida limpa para o meio ambiente. Os resíduos sólidos são reaproveitados em uma propriedade pecuária da região: o bagaço de cevada é transformado em ração animal; o fermento, em vitamina animal; os demais materiais sólidos servem de adubo.

A cervejaria está localizada em Blumenau, cidade sede da Oktoberfest. A cidade reconhecida internacionalmente como grande apreciadora de chope e já contou, em sua história, com mais de 20 cervejarias artesanais. Famílias de imigrantes alemães - a exemplo dos italianos com o vinho - fabricavam a cerveja para consumo próprio. Alguns se especializaram e começaram a vender a produção excedente na vizinhança. Nos clubes, o chope fabricado na cidade fez e continua a fazer parte de bailes típicos e os encontros festivos.

Com o tempo, esses pequenos produtores foram perdendo espaço para as marcas comerciais, pois as grandes companhias cervejeiras passaram a dominar o mercado. Mesmo nas festas típicas, o consumo em larga escala não deixa espaço para a tímida produção artesanal, que sucumbiu à modernidade das gigantes. Blumenau é considerada por muitos como a capital nacional da cerveja, com sua tradicional Oktoberfest, que iniciou no ano de 1983. No entanto, somente após 22 anos, em 2005, a cidade abriu as portas para o chope de fabricação artesanal e local. A cervejaria Bierland participa da Oktoberfest desde 2005, com os tipos de chope Pilsen, Bock e Weizenbier. Nos últimos anos, Blumenau tem se voltado à sua vocação turística e investido no resgate das tradições. As cervejas especiais estão incluídas nesse resgate e as cervejarias integram-se cada vez mais com o turismo e a cultura da cidade. As cervejaria 7, por exemplo, atualmente marca presença em todos os eventos típicos da região: nas festas de outubro, nos *Stammtisch* (encontros em grupo; o termo, em alemão, significa “mesa das raízes”), nas festas dos clubes e em eventos particulares e de empresas.

O conceito de cultura utilizado nesta tese para a compreensão da aprendizagem nas organizações é de um conjunto de valores, crenças e sentimentos, acompanhados de artefatos de sua expressão e transmissão (tais como mitos, símbolos, metáforas e rituais) criados, herdados, compartilhados entre um grupo de pessoas e que o distinguem de outros grupos. A aprendizagem é inerente à cultura (COOK; YANOW, 1993).

Em meio às semelhanças existentes entre cervejaria 7 e as cervejarias alemãs observadas, ressalta o fato de terem o bar situado no mesmo local da fábrica, isto é, um bar com espaço para degustação do chope diretamente proveniente da produção. O bar da cervejaria 7 foi inspirado nas tradicionais cervejarias da Europa, tem estilo rústico e decoração temática. Seus dois ambientes (interno e externo) têm capacidade para recepcionar até 100 pessoas. Como paredes de vidro separam a fábrica do bar, os visitantes podem acompanhar o processo de fabricação, enquanto degustam o sabor da cerveja. Na Alemanha, uma característica importante das cervejarias artesanais é a oportunidade que os clientes têm de visualizar o trabalho do mestre-cervejeiro, de sentir o prazer de estar em um local com estilo rústico, tipo *pub*.

### **7.7.2 Aprendizagem**

A aprendizagem informal adquire grande importância no processo de desenvolvimento dos indivíduos e grupos de trabalho, porém necessita do suporte da aprendizagem formal (ELLSTRÖM, 2001). O primeiro garçom da empresa 7 passou por um processo de aprendizagem predominantemente informal, baseado nos 12 anos em que exerce esta função. Praticamente desde o início trabalha na cervejaria, pois foi admitido um ano após sua fundação. O segundo garçom trabalha há apenas 4 meses na empresa 7. No bar da cervejaria trabalham apenas dois garçons. Conforme os entrevistados, já houve aumento no número de funcionários e, em períodos de maior consumo, são contratados trabalhadores temporários. A fábrica da cervejaria encontra-se no mesmo local onde está o ambiente do bar.

É por meio da participação que a prática e a identidade desenvolvem-se, pois a participação permite ou restringe as oportunidades para desenvolver identidades e práticas, incluindo as de linguagem (HANDLEY *et al.*, 2007). Quanto à forma de participação dos garçons da empresa 7, seu turno de trabalho inicia sempre às 16 horas e estende-se até meia-noite, eles atendem os clientes e fazem a limpeza do local, não tendo participação no processo decisório da organização. De qualquer maneira, suas participações se efetivam no desenvolvimento de atividades, como a limpeza, atendimento aos clientes, conversas com os

clientes e companheiros de trabalho (linguagem). A partir destas atividades eles aprendem, desenvolvem suas identidades e práticas.

Para o primeiro garçom da empresa 7, a improvisação em seu serviço de atendimento surge quando um dos componentes do grupo não comparece: “porque a gente tem uma equipe, mas se falta alguém da equipe a gente tem que sempre cobrir aquele espaço daquela pessoa, no caso. Então improvisar seria isso”. Para ele, este improviso já se fez necessário. O segundo garçom da empresa 7 afirmou que já precisou improvisar devido à falta de um funcionário.

A realização das atividades pode exercer influência no reconhecimento do trabalho do indivíduo, podendo resultar na legitimação do membro no grupo. Conforme destaca o segundo garçom, a iniciativa própria na resolução de problemas pode ser reconhecida: “acho que pelo esforço de trabalho que você tem, no caso. Com certeza o gerente irá ver que você está fazendo o serviço de você e do outro”.

O Quadro 26 apresenta algumas informações a respeito da aprendizagem situada na empresa 7.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
<b>Contexto</b>	Contexto com forte colonização alemã. Formou-se um mercado e um contexto de imigrantes alemães na região onde a empresa se localiza. Constatou-se semelhanças entre esta cervejaria e as cervejarias alemãs observadas, pois possui um bar e restaurante ao lado da fábrica e o <i>Biergarten</i> (parte externa), com espaço para degustação do chope diretamente na fonte. A construção do bar foi inspirada nas tradicionais cervejarias da Alemanha, possui estilo rústico e decoração temática. Assim como nas cervejarias alemãs observadas, os visitantes podem acompanhar o processo de fabricação enquanto degustam o produto.
<b>Mudança</b>	Ocorrem essencialmente mudanças no número de funcionários e contratação de trabalhadores temporários, por decorrência da sazonalidade das demandas.
<b>Identidade</b>	No caso de um dos entrevistados, após 12 anos exercendo a profissão e por trabalhar desde a inauguração da cervejaria, criou-se uma identidade com o trabalho de produção artesanal da cerveja. Isto contrasta com a experiência de seu companheiro de trabalho, que estava há apenas 4 meses trabalhando na cervejaria.
<b>Participação</b>	A participação dos garçons envolve as atividades de preparação de petiscos e bebidas, limpeza, entre outros. Seu turno de trabalho inicia sempre às 16 horas e estende-se até a meia-noite. O esforço na realização das atividades pode influenciar no reconhecimento do trabalho junto ao gerente, podendo resultar na legitimação do indivíduo no grupo.

**Quadro 23 - Empresa 7 - Aprendizagem Situada**

### 7.7.3 Improvisação

O primeiro garçom da empresa 7 refere a oportunidade de improvisar na realização de algum prato: “nesse caso, quando o cliente pede diferente, né, então acho que com certeza tem que pegar e improvisar”. Além disso, o entrevistado argumenta que quanto menor for o número de garçons atendendo, maior será a possibilidade e talvez necessidade de realizar improvisos.

Como desvantagem na realização de improvisos, o segundo garçom da empresa 7 afirma que o cliente pode não ser atendido da melhor maneira: “porque nesse caso a gente não consegue atender a todo mundo rapidamente e bem”. Ele salienta que, caso houvesse mais garçons, diminuiria a necessidade de improvisar e aumentaria a possibilidade de atender melhor a todos.

Elementos contextuais são elementos que permitem a análise da forma como os indivíduos aprendem, desde seu local de trabalho e de suas práticas (WENGER, 1998). Na opinião do segundo garçom da empresa 7, um dos elementos do contexto que influencia diretamente a realização de improvisos pelos garçons é quando vários clientes chegam ao mesmo tempo. Isto também pode influenciar a forma de participação do garçom nas atividades, pois, conforme afirma o segundo garçom da empresa 7, o esforço na improvisação e na realização das atividades, a fim de efetuar própria tarefa e a de quem faltou, pode influenciar o reconhecimento do trabalho pelo gerente. O reconhecimento do trabalho e da participação do indivíduo nas atividades pode acarretar a legitimação do indivíduo no grupo, por exemplo, sendo promovido de garçom temporário a garçom efetivo na empresa.

O primeiro garçom da empresa 7 afirma, de forma improvisada, já teve que participar em outras atividades a fim de substituir um funcionário que não estava presente: “quando eu entrei aqui, aí como a gente estava com poucos funcionários aqui, a gente teve que improvisar. Então eu tive que às vezes fazer o papel do copeiro e do garçom”. O entrevistado mencionou que estes improvisos ocorrem geralmente no verão, quando aumenta bastante o movimento na cervejaria. Outro pico sazonal, segundo o entrevistado, é a época da Oktoberfest.

Existe, porém, um limite para as improvisações do garçom, conforme disse o segundo garçom da empresa 7: “[...] no nosso ramo, se faltar garçom ou copeiro, então a gente pode improvisar. Mas, por exemplo, no caixa a gente não tem como improvisar. Aí já não seria do nosso ramo, e teria que ter outra pessoa para poder fazer”.

#### **7.7.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem**

O segundo garçom da empresa 7 acredita ser possível aprender com o improviso realizado, ele assim se expressou: “por exemplo, quando você trabalha atendendo a mais pessoas, depois quando você tem que trabalhar com menos pessoas, então aí já fica bem mais fácil de você trabalhar, porque aí já tem aquela prática”. O mesmo entrevistado disse que o aumento do movimento de clientes exige aumento no ritmo de trabalho e com isso ele foi aprendendo e também adquirindo agilidade.

O Quadro 27 expõe algumas informações sobre a análise da categoria improvisação na empresa 7.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Improvisação</b>
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	O improviso pode envolver a realização de tarefas que não estejam no escopo de especialização do trabalhador.
<b>Improvisos realizados</b>	a) improviso ao assumir a tarefa de um companheiro que não havia comparecido; b) realização de improviso do garçom em outra área, como copeiro; c) improviso no atendimento aos clientes, devido à grande demanda imediata.
<b>Prós e contras</b>	Prós: possibilidade de atender rapidamente a várias demandas; esforço na realização do improviso; a iniciativa na resolução do problema pode gerar reconhecimento dentro do grupo de trabalho. Contras: o atendimento rápido não necessariamente implica um atendimento eficiente e de qualidade; o cliente pode não ser atendido da melhor maneira ou da maneira desejada; a visualização de que o atendimento rápido funciona pode ocultar a necessidade de novas contratações e a qualidade do atendimento.
<b>Influências socioculturais</b>	Aumento repentino da demanda; sazonalidade do mercado; falta de hábito e da cultura de tomar cerveja no inverno, associado ao fato de o brasileiro apreciar a cerveja bem gelada. Na Alemanha, ao contrário, as pessoas costumam ser clientes de cervejarias artesanais durante o ano inteiro, em todas as estações.
<b>Função</b>	O improviso tem um papel relativamente significativo. Existe, no entanto, um limite na realização de improvisos no atendimento ao cliente. A improvisação pode auxiliar a realização de tarefas que não necessariamente estejam dentro da especialidade de trabalho.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	Utilização de elementos cognitivos e aprendizagens prévias nos improvisos no atendimento aos clientes e no improviso como copeiro.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	Ao trabalhar atendendo um grande número de pessoas, o sujeito aprende e adquire prática na realização de improvisos, assim como conquista agilidade na resolução de problemas.
<b>Possibilidade de improvisação</b>	Existe a possibilidade de improvisar na elaboração de algum prato, caso o cliente o peça de uma forma diferente. Quando o número de funcionários é insuficiente para a realização das tarefas, a chance de improviso aumenta.

**Quadro 24 - Empresa 7 - Improvisação**

## 7.8 EMPRESA 8

A empresa 8 é uma cervejaria artesanal e familiar, cuja denominação contém o sobrenome da família: Borck. Na Figura 11, encontram-se fotos da fachada da cervejaria, de seu interior e do logotipo.



**Figura 11 – Cervejaria Bock (Timbó-SC)**

Fonte: fotos realizadas pelo autor

### 7.8.1 Caracterização e histórico da empresa

A empresa 8 é uma cervejaria artesanal e familiar, localizada na cidade de Timbó. Seu atual dono e fundador não possuía, na época da fundação, informações suficientes sobre o processo de produção da cerveja. Consciente do risco que correria se abrisse um negócio sem o conhecimento, aceitou um convite do Sebrae para fazer um curso de cervejas caseiras na Hungria. Ele visitou a cidade de Százhalombatta, onde adquiriu os equipamentos e desenvolveu conhecimentos para o início da produção. Um ano depois, chegaram a Timbó os equipamentos e após um mês, chegou da Hungria um mestre-ervejeiro, contratado para instalar os equipamentos e definir a fórmula. No dia 25 de agosto de 1996, saiu dos tanques a primeira cerveja. A inauguração oficial foi realizada no dia 04 de outubro de 1996. A cervejaria 8 é considerada a mais antiga da região. Sua fórmula original é resultado de pesquisas minuciosas, envolvendo equipamentos modernos, tecnologia de última geração e matérias-primas importadas. A cervejaria produz uma cerveja diferenciada, do tipo pilsen artesanal e mais pura.

### 7.8.2 Aprendizagem

A gerente financeira está continuamente em contato com a cervejaria, por se tratar de um negócio familiar. No entanto, quando a cervejaria foi fundada, a entrevistada tinha apenas 13 anos e não participava ativamente. Por ser a primeira cervejaria da região e por seu pai, o fundador do negócio, ter acumulado experiência no setor bancário, o processo de aprendizagem inicial sobre o empreendimento de uma cervejaria artesanal teve que ser intensificado.

Como a fórmula do chope e o maquinário foram importados da Hungria, a gerente financeira disse ter sido necessário um processo de aprendizagem e adaptação ao contexto brasileiro:

A fórmula original do chope era húngara, porque veio de um cervejeiro húngaro. Meu pai comprou na Hungria a fábrica. Então era um tipo de chope muito forte, que o paladar brasileiro não estava acostumado. A gente teve que fazer muitos testes para ir aprimorando a receita e tudo mais. Isso levou mais ou menos quatro anos...

A gerente financeira da empresa 8 comentou que por ser uma cervejaria familiar, ela tem, no máximo, dois ou três funcionários. Do ano 2000 a 2006, a empresa cresceu muito. A capacidade de produção inicial era de 20 mil litros e atualmente trabalham com uma capacidade de 25 mil litros. A entrevistada comentou a produção estava sempre comprometida: “então a gente nem podia abrir muitos pontos de venda, porque acabava que no verão a gente não conseguia atender a todo mundo”. Com o passar do tempo, foram abrindo novas cervejarias na região e o mercado tornou-se mais competitivo. Atualmente, a cervejaria não trabalha com sua capacidade máxima de produção, exceto no verão quando há aumento nas vendas.

Segundo a gerente financeira da empresa 8, tem havido queda nas vendas desde 2006. Para isto contribuíram situações como a enchente que ocorreu no vale do Itajaí, em novembro de 2008, e a lei seca, aprovada no ano de 2009, que tornou ilegal dirigir com concentração a partir de dois decigramas de álcool por litro de sangue. A entrevistada comentou: “porque a lei seca não foi levada a sério por muita gente, mas eu acho que reduziu nas vendas. Principalmente no nosso ramo do chope”.

Algumas cervejarias, desde a lei seca, partiram para improvisos e novas criações, conforme destacou a gerente financeira:

Com relação à cerveja, eu li algumas matérias, e diz que retraiu um pouco as vendas, mas foi pouco. Algumas cervejarias lançaram a garrafa de 1 litro, para consumir em casa, e isso deu uma impulsionada nas vendas. Mas no caso do chope, em que o cliente tem que sair de casa e beber o chope no ponto de venda, então afetou mais a venda do chope.

O fato de ser uma empresa familiar auxilia a manutenção do negócio e evita demissões para superação dos momentos de crise, conforme disse a entrevistada:

[...] como a nossa empresa é familiar, ocorrem algumas discussões e brigas, mas se acontecer alguma coisa e a gente não conseguir manter os funcionários, a empresa consegue se manter. Cada um continua cuidando da sua parte e a gente dá um jeito. Essa é a grande vantagem.

Além da mudança no nível de vendas, a enchente de novembro de 2008 acarretou grandes despesas para a cervejaria, principalmente pelo fato de se tratar de uma época em que a demanda costumava aumentar muito. Outra mudança e aprendizagem que estão se efetivando relacionam-se com a área administrativa, pois, aos poucos, os pais estão passando a condução do negócio para os filhos. O fundador, que antes atuava na produção da cerveja e na área

administrativa, aos poucos preparou o filho para atuar como mestre-ervejeiro e a filha para assumir a área administrativa. A filha do fundador e gerente financeira da empresa 8 comentou:

[...] houve uma mudança grande, e que a gente ainda está se adaptando, que é com relação a parte administrativa. De mudar aquele conceito familiar que sempre teve, de uma nova geração. Hoje eu e meu marido cuidamos da parte administrativa. Ele cuida das vendas e eu do financeiro. Então é uma mudança de visão muito grande.

A entrevistada revelou que houve mudanças no *marketing*, pois eles passaram por processos de aprendizagem a partir de alguns erros, como terem contratado serviços de profissionais que não fizeram o trabalho da forma esperada. Ela disse que a mudança na área administrativa já pode ser percebida: “então essa visão na parte administrativa, a nova geração, acho que não dá pra ser sentida drasticamente, mas já é uma mudança em longo prazo”.

A análise realizada por Lave e Wenger (1991) sugere que os aprendizes, para se tornarem praticantes instruídos ou *practitioners*, aprendem pela participação nas relações sociais e no local de trabalho. Segundo o auxiliar de mestre-ervejeiro da empresa 8, seu processo de participação nas atividades da cervejaria incluem a produção do chope, lavagem e enchimento dos barris de chope. Ele relatou que trabalha junto com o mestre-ervejeiro, que lhe passa as tarefas a serem realizadas e lhe diz como devem ser feitas. Infere-se que a forma de aprendizagem predominante para o auxiliar do mestre-ervejeiro é baseada no modelo mestre-aprendiz.

Apesar de ser um negócio familiar, a gerente financeira da empresa 8 afirmou que, atualmente, procuram dividir mais as tarefas a serem realizadas, pois antes os pais as concentravam. No momento, a gerente financeira é responsável pela área administrativa; seu marido, pelo setor de vendas; seu irmão, engenheiro químico, pela área produtiva: “então a gente não costuma se intrometer muito no serviço do outro. Só quando o problema é grande”.

Sobre a realização de improvisação na cervejaria, a gerente financeira da empresa 8 disse que sempre precisaram improvisar, menos no setor produtivo. Para o auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 8, não é possível fazer improviso na área produtiva, pois existe um processo a ser cumprido para chegar ao produto pronto. Há chances improvisar, segundo ele, no replanejamento e no reordenamento das tarefas: “o que dá para improvisar é tu deixares de fazer uma tarefa que estás fazendo para começar a fazer outra. Mas não se pode terminar nada na metade. Tem que terminar aquela tarefa”. A gerente financeira da empresa 8 também afirmou que na área produtiva não há espaço para a improvisação.

O Quadro 28 apresenta algumas constatações a respeito da aprendizagem situada na cervejaria 8, caracterizada como artesanal e familiar.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
<b>Contexto</b>	Cervejaria artesanal e familiar, localizada em uma região de forte colonização alemã. Esta é a primeira cervejaria artesanal localizada no Vale do Itajaí. Ocorreram influências contextuais devido à enchente de novembro de 2008 e à aprovação da lei seca no ano de 2009.
<b>Mudança</b>	Houve mudanças e queda na demanda após a criação da lei seca, principalmente na parte de entregas particulares. Houve profunda mudança na área administrativa, com a nova geração participando mais ativamente. A filha assumiu a gerência financeira e o filho, o cargo de mestre-ervejeiro.
<b>Identidade</b>	O fato de ser uma empresa familiar auxilia a manutenção do negócio e evita demissões para superação dos momentos de crise, além de manter a identidade dos indivíduos na organização, a partir de uma equipe coesa que trabalha em conjunto há muito tempo.
<b>Participação</b>	O mestre-ervejeiro participa ativamente do processo produtivo. Para isso, trabalha em conjunto com seu auxiliar. Este participa das atividades de produção do chope. Existe uma ligação entre o mestre e o aprendiz, com delegação de tarefas e participação periférica legitimada. Infere-se que a forma de aprendizagem predominante do auxiliar do mestre-ervejeiro é baseada no modelo mestre-aprendiz.

**Quadro 25 - Empresa 8 - Aprendizagem Situada**

### 7.8.3 Improvisação

Entre as improvisações realizadas, A gerente financeira mencionou que, às vezes, as improvisações são necessárias para atender o cliente:

É que numa empresa a gente improvisa o tempo todo. Às vezes, por exemplo, com relação a entrega do chope, para atender a um cliente. Aconteceu nesse fim de semana passado que um cliente viria buscar o chope, mas depois ligou pedindo para a gente entregar. Então como a gente teve que improvisar nesse sentido. E resolve o problema do cliente, que nesse caso é bom. Mas nem sempre dá.

O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 8 citou que o improvisado depende da tarefa que está sendo realizada. Como exemplo, contou que, quando está lavando um barril, ele pode parar aquela tarefa para realizar uma improvisação para resolver outro problema, porque esta tarefa permite a pausa e a continuação posterior. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 8 afirmou que, apesar de o improvisado ter como vantagem o rápido atendimento ao cliente, traz como desvantagem o risco de ocorrer algum erro. Avaliando os improvisos nas empresas, a gerente financeira disse:

As vantagens é que na hora do “vamos ver” você improvisa para o negócio sair. Estou falando de uma linguagem bem geral. Mas eu vejo que o improvisado não sai 100%. Digamos que seja 50%, para tapar um buraco. E isso que eu não gosto. Eu gosto da coisa certinha e arrumadinha. Então eu acho que o improvisado deve ser somente em casos extremos mesmo. Senão não deve ser feito. Eu diria que é a típica gambiarra.

Entre os elementos que podem provocar improvisação, a gerente financeira indicou a falta de planejamento e de comunicação. Para ela, quando há bom planejamento e comunicação, não há a necessidade de improvisar. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 8 afirmou que a necessidade de atender o cliente pode determinar o improvisado.

Sobre o papel da improvisação, a gerente financeira da empresa 8 relatou: “não se pode dar uma importância muito pequena para a improvisação, porque acho que ela lida com a criatividade. Não é a competência de resolver conflitos, mas é a capacidade de resolver algo”. A entrevistada afirmou que prefere uma pessoa que lhe diga como resolver determinado problema do que alguém que se desespere e não traga nenhum resultado.

O auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 8 apontou como aspecto determinante na improvisação a rápida resolução para que logo haja o retorno à tarefa que anteriormente estava sendo realizada. A gerente financeira afirmou que o bom improviso é aquele que traz resolução satisfatória e, preferencialmente, que não precise ser refeito.

#### **7.8.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem**

A gerente financeira da empresa 8 afirmou que é preciso aprender com os aspectos positivos da improvisação e ser uma pessoa motivada, pois pouco adianta somente apontar o erro e criticar, sem contribuir com uma possibilidade de resolução. A entrevistada acrescentou:

Eu acho que para tudo dá-se um jeito. Nem sempre é satisfatório. Mas existem situações que você não tem alternativa, ou tu fazes ou tu fazes. Mas eu não sei dizer em que situação daria ou que não daria para improvisar. Porque é bem amplo, pode ser na parte produtiva, na parte administrativa, na parte de manutenção, na parte de entrega ao cliente.

Na opinião da gerente financeira da empresa 8, é possível aprender muito com o improviso: “porque se você tem uma situação que você precisa improvisar, ela não deveria estar acontecendo. Então você precisa ver o que errou, para gerar aquilo ali e consertar. Existem pessoas que não aprendem, mas acho que é possível aprender”. Conforme ela afirmou, como o improviso é um evento que não deveria acontecer, aprende-se com o erro.

A gerente financeira da empresa 8 explicou que somente sugere que alguém improvise em caso de urgência ou que propicie tornar algo melhor. Para determinados casos ela prefere não improvisar, porque as consequências podem ser piores: “se é para ficar pior do que já está, então é melhor não fazer. Então, por exemplo, se não tem chope para vender, não adianta vender aquele que não está bom”.

A gerente financeira da empresa 8 comentou que a produção da cerveja e do chope requer determinado tempo, um período de 21 dias. Em relação a isto foi feito um aprendizado baseado no jeitinho realizado erroneamente, pois venderam um chope que não estava completamente pronto:

[...] nesse processo ele até fica pronto antes, só que ele não fica com uma qualidade de 100%. Então o que aconteceu foi que se antecipou a venda de um chope que não estava bom. Ele foi vendido, só que o cliente reclamou do chope. Se o chope não

estava 100%, é claro que ele vai sentir a diferença. E nisso eu aprendi que eu prefiro às vezes deixar um cliente na mão e não vender o chope, do que vender um chope que o cliente, ao experimentar a bebida, diga que o chope está ruim e nunca mais comprar.

A gerente financeira da empresa 8 ressaltou que prefere não realizar uma venda e correr o risco de perder um cliente, do que vender um produto que ainda não está completamente pronto e assim, além de perder o cliente, sujar a imagem da organização.

No Quadro 29 são expostas algumas informações analisadas sobre a categoria improvisação.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Improvisação</b>
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	O improviso faz parte do contexto de trabalho, mas não deve ser realizado na parte produtiva. Trata-se de uma forma de ação a ser evitada, no cotidiano de trabalho, por meio de planejamento e trabalhos sistemáticos. Foi destacado que já houve a necessidade de improvisar, principalmente na área administrativa.
<b>Improvisos realizados</b>	a) improvisação pela entrega em domicílio, determinada pelo fato de o cliente avisar que iria buscar o produto e posteriormente mudar de ideia, pedindo que este lhe fosse entregue em sua casa; b) parar a tarefa de lavagem do barril para a execução do improviso no atendimento.
<b>Prós e contras</b>	Prós: capacidade de resolução do problema no momento imediato; possibilidade de rápido atendimento ao cliente; ação decisiva nos momentos de necessidade. Contras: nem sempre é possível resolver o problema imediatamente; carrega o risco de ocorrer algum erro durante o improviso; pode não consistir na melhor maneira para resolver determinado problema e manter o resultado final com baixa eficiência.
<b>Influências socioculturais</b>	Falta ou falhas no planejamento e na comunicação; demandas externas de clientes; influências do meio ambiente, como o caso da enchente; alterações políticas e influência de novas leis, como o exemplo da lei seca; mito e interferência das ações do fundador.
<b>Função</b>	Função relativamente significativa, justificada pelo trabalho com a criatividade e busca rápida por soluções de problemas.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	Torna-se necessário utilizar os elementos corretos, os materiais adequados, para que a bricolagem e a realização do improviso não acarretem necessidade de refazer ou criar novo improviso.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	É importante aprender com os aspectos positivos da improvisação e ser uma pessoa motivada, pois adianta pouco somente apontar o erro e criticar, sem contribuir para a resolução. Assim como para todo o problema existe uma solução, para todo o problema existe também uma ou mais formas de improviso. No entanto, nem todo o improviso e resolução de problemas resultam em aprendizagem. É possível aprender com os erros no improviso e com os fatos que causaram o problema, já que a improvisação ocorre em razão de algo que não deveria acontecer e não era esperado.
<b>Possibilidade de improvisação</b>	Existe uma linha tênue entre as atividades que permitem e aquelas que não permitem o improviso, pois há dependência da amplitude do problema, da situação e do contexto. Não são permitidos improvisos na parte produtiva, pois existem etapas a serem cumpridas para se chegar ao produto pronto. Pode-se improvisar no replanejamento e reordenamento das tarefas.

**Quadro 26 - Empresa 8 - Improvisação**

## 7.9 EMPRESA 9

A cervejaria 9, denominada Cervejaria Heimat (nome alemão, que significa terra natal), situa-se na cidade de Indaial (SC). A Figura 12 consiste na foto da cervejaria.



**Figura 12 – Foto da Cervejaria Heimat (Indaial-SC)**  
Fonte: foto realizada pelo autor

### **7.9.1 Caracterização e histórico da empresa**

A história da cervejaria 9 inicia-se quando, em 1932, Paul Nuber, imigrante alemão natural de Lindau (sul da Alemanha), trouxe para o Brasil uma receita de cerveja . A tradição foi resgatada, em 2005, por seu neto Georg Nuber, quando fundou a cervejaria. A empresa localiza-se na cidade de Indaial, estado de Santa Catarina, região conhecida como Vale Europeu, cuja colonização foi feita principalmente por imigrantes alemães. A fabricação da cerveja segue a receita original, com mais de 600 anos, adaptada aos padrões locais de tecnologia, não é feita adição de conservantes. A cervejaria trabalha com cerveja pilsen e chope que são distribuídos em festas como a Sommerfest (festa do verão) em Blumenau.

### **7.9.2 Aprendizagem**

A empresa 9 é uma empresa familiar, cujo fundador e dono atua na produção da cerveja e sua esposa, nas áreas administrativa, financeira e de vendas. Ambos trabalham juntos desde a fundação da cervejaria. Segundo a gerente administrativa, a ideia de montar uma cervejaria artesanal originou-se de um sonho de seu marido. Eles começaram a pesquisar e aprender sobre o assunto. Em uma viagem ao Rio Grande do Sul, compraram tanques e equipamentos para produção de 1500 litros de cerveja. Aos poucos foram ganhando mercado, atualmente fazem entregas de chope e cerveja para clientes particulares e para empresas.

Uma dos processos de aprendizagem que ocasionou mudanças na organização, segundo a gerente administrativa, foi o início do engarrafamento. A gerente administrativa contou que, anteriormente, somente produziam chope, mas perceberam algumas dificuldades,

como a sazonalidade e a curta validade do produto. A entrevistada comentou que no inverno as vendas caem muito, o pico de vendas ocorre a partir de outubro com culminância no verão. Assim, eles precisavam de uma solução para manter contínuas a produção e as vendas. Conforme explicou a gerente administrativa da empresa 9, o chope tem validade curta e a cerveja, por passar pela pasteurização, tem duração maior. Se o chope fica no tanque e não é produzido dentro de 15 ou vinte dias, ele estraga e o produto é perdido, no entanto quando a cerveja é engarrafada, o prazo de validade torna-se muito mais longo. A adoção do engarrafamento adveio de um processo de aprendizagem que impulsionou a mudança para o engarrafamento e fabricação da cerveja com uma etapa de pasteurização, conforme destacou a entrevistada: “[...] o engarrafamento foi importante, e foi um processo bem difícil. Foi um processo que demorou meses para sair”. Ela ressaltou que havia um custo alto de investimento e de desenvolvimento: “porque engarrafar é muito difícil, [...] requer perfeição”.

A gerente administrativa da empresa 9 identificou o trabalho da cervejaria como artesanal e flexível, pois a sazonalidade impõe o ritmo: “aqui a gente trabalha mais ou menos conforme o tempo. No inverno a gente produz bem menos. A gente tem que ter uma antecedência quando tem uma festa grande, porque o chope é perecível”. Ela salientou que não podem encher os tanques com cerveja sem estarem com as vendas comprometidas, e que em épocas, como o mês de outubro, trabalham bastante: “em outubro, quando acontecem as festas aqui na região, a gente trabalha muito. Nessa época de outubro pra frente a gente trabalha muito. Depois vem a época da calmaria. Temos que dançar conforme a música”.

No Quadro 30, estão disponibilizadas informações sobre as dimensões de análise da aprendizagem situada na empresa 9.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
<b>Contexto</b>	Empresa artesanal e familiar, sendo que o fundador e dono atua na produção da cerveja e sua esposa, na área administrativa, financeira e de vendas. Eles trabalham juntos desde a fundação da cervejaria. Os principais concorrentes de mercado são cervejarias de outras cidades do estado de Santa Catarina.
<b>Mudança</b>	Um dos processos de aprendizagem que ocasionou mudanças na organização foi o início do engarrafamento. Com este novo processo, foi necessária uma mudança nos equipamentos, na aquisição de matérias-primas, na forma de produção. Esta foi uma mudança que possibilitou maior vida útil ao produto acabado e melhor resolver o problema da sazonalidade.
<b>Identidade</b>	Identidade na forma de trabalho artesanal e flexível, em que a sazonalidade impõe o ritmo de trabalho. Os entrevistados consideram sua produção artesanal como uma atividade que exige muito trabalho nos momentos em que outros fazem festa, como no verão e durante eventos como a Oktoberfest. A gerente demonstrou paixão e identificação com o seu trabalho. Ela afirmou que há necessidade de trabalhar nas férias e em feriados, porém explicou, com alegria, que se constitui em um trabalho prazeroso.
<b>Participação</b>	Participação dos auxiliares de mestres-cervejeiros relacionada com as demandas sazonais. Como no inverno as vendas caem, e o aumento de vendas ocorre em outubro

com culminância no verão, altera-se também a forma de produção e de trabalho.
---

**Quadro 27 - Empresa 9 - Aprendizagem - Síntese dos elementos obtidos no campo**

### 7.9.3 Improvisação

Como exemplo de improvisação, a gerente administrativa da empresa 9 citou:

Aqui acontece muito de improvisar. Por exemplo, quando uma festa não estava prevista, e aí você tem que fazer um chope em dez dias, quando o processo é de 21 dias. Então acontece de você acabar filtrando antes da hora. O chope se torna então muito jovem e no fim não é aquilo que deveria ser. Pode acontecer isso.

Outra forma de improviso ocorre na maneira de utilização e preenchimento dos barris com cerveja e chope, conforme destacado na fala da gerente administrativa da empresa 9:

Muitas vezes a gente é obrigado a improvisar. Na questão dos barris, a gente às vezes tem muitos barris de tamanhos pequenos, então a gente tenta primeiro comprometer os grandes. Mas de repente não tem, e então você tem que improvisar com os menores, que nestes casos não seriam os adequados.

A gerente administrativa da empresa 9 referiu a possibilidade de improvisar na argumentação com o cliente: “[...] também com o cliente. Por exemplo, nós ficamos sem a cerveja nessa semana. Então dizemos para o cliente que vamos mandar na próxima semana, porque sairá um lote fresquinho”. Segundo ela, isso “é uma forma de improvisar e de não deixar o cliente nervoso”. Ela afirmou que o cliente fica feliz em receber um produto de melhor qualidade.

Na visão da gerente administrativa da empresa 9, a vantagem de realizar um improviso está na possibilidade de resolver o problema de maneira imediata, no entanto traz como desvantagem o fato de o resultado não ser um produto perfeito. Ela afirmou: “eu não gosto de improvisar. Prefiro não improvisar. Mas a gente não pode dizer que não improvisa. Porque, de repente, como é que vou deixar de fazer uma festa de 1000 litros”? Como uma das oportunidades de improviso, a entrevistada destacou:

[...] de repente, tenho que chamar alguém para fazer hora extra. Tenho que trabalhar num feriado por causa de uma coisa imprevista. Ou tenho que trabalhar em um domingo. São coisas que acontecem de repente e são coisas que você não estava preparado.

Ela disse que, neste ramo, são obrigados a trabalhar com horários mais flexíveis e fazer hora-extra: “Aí você tem que acelerar. Tem que dar um jeito. Aí convoca as pessoas, trabalha no final de semana, no feriado. Nesse ramo a gente não tem escolha”.

#### 7.9.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem

A possibilidade de improvisar está diretamente relacionada à consciência do ato que está sendo realizado, conforme relatou a gerente administrativa:

Se você acha que improvisar pode ser um risco é melhor não improvisar. Se for um risco para a sua empresa, não improvise. Porque assim você piora, vai perder mercado, porque a concorrência é grande.

Segundo ela, existe necessidade de manter o padrão de qualidade e vender o melhor produto, e não há como fazê-lo de modo muito improvisado. A gerente administrativa da empresa 9 afirmou que a improvisação possui um papel relativamente significativo, porque ocorre com frequência. Como fatores do contexto que influenciam o improviso, a entrevistada citou a sazonalidade das vendas e a necessidade de não perder negócio.

Um dos improvisos realizados consiste na utilização e preenchimento dos barris, pois como a empresa possui muitos barris de tamanhos pequenos, em determinados eventos seus membros já precisaram improvisar, comprometendo primeiramente os grandes. No caso de falta de barris grandes, já surgiu a necessidade de improvisar com os barris pequenos, que não eram os mais adequados para a venda de chope naquele evento.

O exemplo a seguir consiste no conceito que foi denominado neste trabalho de jeitinho negativo, ou seja, aquele que burla regras e normas, enganando e causando prejuízos a terceiros. Foi mencionado no relato da gerente administrativa da empresa 9, relativo à ordem de venda do chope em grandes eventos:

[...] a gente tem que, apesar de ser um improviso, tentar fazer uma coisa bem feita. Mesmo que seja um improviso. Porque acontece de às vezes até não termos condições de na última hora filtrar. Então a gente tem que mandar um chope sem filtrar, como um chope maturado. E aí a gente tem que cuidar, por exemplo, em uma grande festa, para que este chope fique para o final. Então são malabarismos que a gente faz, de cuidar para que o pessoal esteja bem orientado: - olha, esses barris vão ser utilizados no final, porque aí o pessoal já vai estar embalado para a festa e não vai perceber que o chope não foi filtrado. Apesar de que muitas vezes prefere este outro sabor. Então, para que tudo saia bem, tem que ser tudo bem planejado.

A gerente administrativa da empresa 9 afirmou que existe possibilidade de aprender a partir da improvisação: “claro que se aprende. A gente aprende a dançar conforme a música. A gente usa essas estratégias. São estratégias”. Ela ressaltou: “a gente só pode improvisar se a gente mesmo assim tiver um bom produto, porque a gente não pode queimar o nosso nome. Então, a gente tem que fazer uma coisa bem consciente”.

Voltando a citar o exemplo sobre a venda de um chope maturado, isto é, que não passou pela etapa completa de produção, a gerente administrativa da empresa 9 mencionou: “por exemplo, se vai um chope maturado, é importante que o chope seja perfeito. Se for para

mandar alguma coisa que depois a gente tenha reclamação, ou que alguém diga que o chope estava ruim, é preferível não vender”.

A gerente administrativa da empresa 9 afirmou que já deixou de realizar vendas por não ter o produto pronto no momento. Certa vez ela recebeu o pedido de 3000 litros de chope para um grande evento, no final de semana. Havia, porém, somente 1500 litros para filtrar e toda esta quantidade não poderia ser comprometida com tal cliente, pois significaria deixar de outros clientes costumeiros. Assim, ela atendeu somente em parte a cliente que havia feito o grande pedido. Assim, buscou uma outra solução em detrimento de um improviso que poderia causar descontentamento para outros clientes.

Outro improviso realizado e que causou uma aprendizagem, no sentido de não mais realizá-lo, foi referente a um pedido de produção para outra cervejaria. A gerente administrativa da empresa 9 relatou que, certa vez, não tinham a quantidade necessária de chope para atender a demanda e o encomendaram de outra cervejaria. Ela afirmou que aprendeu a não repetir este tipo de improviso:

[...] não foi legal, porque a gente acabou pegando chope que não tinha nada a ver com o nosso. E ainda por cima a gente não lucrou nada. Acho que não é uma boa coisa, sabe? É preferível dizer que dessa vez a gente não vai poder te fornecer e que o cliente pode pegar do nosso próprio concorrente, do que fazer esse tipo de coisa. Ir lá comprar de outro e aí vender uma coisa que não tem nada a ver com o teu produto... E não ter lucro e ter incomodação... Então é melhor explicar a situação para o cliente, que não tem o produto no momento, ser honesto, do que vender um outro produto.

No Quadro 31 apresenta-se as dimensões de análise sobre improvisação.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Improvisação</b>
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	Ação realizada quando algo não estava previsto e exige uma atitude rápida. Ocorre por decorrência de influências externas como pedidos de clientes, falhas em equipamentos, manutenção. Procuram evitar o improviso, ele não é bem vindo, mas que não é possível dizer que não realizam improvisação no cotidiano de trabalho.
<b>Improvisos realizados</b>	a) fazer um chope em dez dias, quando o processo exige um tempo de 21 dias (improviso explanado de forma hipotética); b) improvisar na filtragem, a realizando antes do momento adequado (improviso hipotético); c) improviso na utilização e no preenchimento dos barris; d) improviso na argumentação com o cliente; e) improviso na venda de produtos que não passaram pela etapa de filtragem; f) improviso para vender em eventos primeiro os produtos de melhor qualidade final, caso nem todos tenham saído da produção com a mesma qualidade; g) necessidade de improvisar contratando funcionário temporário ou hora-extra; h) improviso nas vendas, no caso em que a produção acabada era limitada e surgiu um grande pedido para curto prazo.
<b>Prós e contras</b>	Prós: rápido atendimento ao cliente; resolução rápida de problemas; trata-se de necessidades que surgem, para as quais o indivíduo não estava preparado, porém ao resolvê-las na hora não postergou o problema. Contras: o improviso pode tornar o produto final prematuro, estragado ou com baixa qualidade; o resultado final do improviso pode acarretar prejuízos; o improviso pode acabar com o nome e imagem da empresa; há possibilidade de perda do padrão e da qualidade.
<b>Influências socioculturais</b>	Demanda de clientes, sazonalidade das vendas, concorrência, tempo, necessidade de manter a sobrevivência do negócio.
<b>Função</b>	Papel significativo, justificado pelo fato de a necessidade de improviso ocorrer

	constantemente.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	Utilização de argumentações, ferramentas cognitivas, para a realização dos improvisos.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	Existe a possibilidade de aprender a partir da improvisação, aprende-se a atuar conforme o comportamento do mercado. Aprende-se a fabricar um produto de forma consciente, pois só se pode improvisar se tiver um produto adequado, em caso contrário, pode haver perda do cliente ou da boa imagem da empresa. Aprende-se a não repetir a ação pelo fato de o improviso ter incorrido em erro.
<b>Possibilidade de improvisação</b>	A possibilidade de improvisar está diretamente relacionada à consciência do ato que está sendo realizado. Ao se verificar que improvisar pode acarretar risco indesejável, a melhor alternativa é não fazê-lo.

**Quadro 28 - Empresa 9 - Improvisação**

## 7.10 EMPRESA 10

A empresa 10 denomina-se Cervejaria Schornstein e está localizada na cidade de Pomerode (SC). Na Figura 13, estão disponíveis algumas fotos das áreas interna e externa desta cervejaria.



**Figura 13 – fotos da Cervejaria Schornstein (Pomerode-SC)**

Fonte: fotos realizadas pelo autor

### 7.10.1 Caracterização e histórico da empresa

Inaugurada em 08 de junho de 2006, a cervejaria 10 localiza-se em Pomerode, cidade conhecida nacionalmente como a mais alemã do Brasil. Atualmente a fábrica tem capacidade

para produzir 20.000 litros de chope por mês. As fórmulas foram desenvolvidas especialmente para os brasileiros, mas respeitando os parâmetros da indústria cervejeira europeia. A Cervejaria 10 é a primeira micro-cervejaria catarinense a investir numa segunda unidade de produção. A nova fábrica será instalada no interior do Estado de São Paulo e iniciará suas atividades com uma capacidade instalada de 45 mil litros por mês. A empresa catarinense adquiriu todos os equipamentos de uma micro-cervejaria paulista e está transferindo a aparelhagem para novo local. A conclusão das obras, a montagem das máquinas e o início da fabricação estavam previstos para o final de 2009. Ao todo, será investido mais de 1 milhão de reais.

Inicialmente, a unidade paulista da cervejaria 10 produzirá apenas chope, de modo a analisar a aceitação pelo público consumidor da região Sudeste do Brasil. Em médio prazo, no entanto, a cervejaria 10 comercializar cerveja em garrafas. Os investimentos durante a vigência da 'lei seca', o que demonstra que a cervejaria de Pomerode acredita no crescimento do mercado de cervejas especiais. Após dois anos e meio de operação, a empresa sente-se preparada para o novo momento a atravessar. Paralelamente aos investimentos em São Paulo, a Cervejaria 10 de Pomerode também iniciou um processo de crescimento para atender o mercado catarinense. Estava previsto que, ainda no ano de 2009, seriam instalados novos tanques para aumento de 20% da capacidade produtiva da matriz, atingindo a capacidade instalada de 30 mil litros/mês.

A cervejaria 10 conquistou o espaço utilizado anteriormente por cervejarias de grande porte e passou a participar da Oktoberfest de Blumenau desde outubro de 2009. Ou seja, a principal festa da cerveja do Brasil abriu as portas para a produção cervejeira local. No ano de 2009, mesmo com a lei seca e sem feriadão (diferente dos anos anteriores), havia expectativa de comercialização de 12 mil litros da bebida, nos 18 dias da promoção.

A cervejaria 10 previa participar, em 2009, da Oktobertanz, festa tradicional da primeira colônia alemã de Santa Catarina, denominada São Pedro de Alcântara e localizada na Grande Florianópolis. Cerca de 5 mil litros do produto deveriam ser comercializados no evento, com o fornecimento dos quatro tipos de chope produzidos pela cervejaria artesanal do Vale do Itajaí: pilsen natural, bock e pale ale. Apesar de ser uma das menores e mais novas cervejarias do estado de Santa Catarina, a cervejaria 10 participou da Brasil Brau 2007 - IX Feira Internacional de Tecnologia em Bebidas, realizada em São Paulo. Este é o maior encontro nacional de negócios do setor e promove o setor cervejeiro brasileiro como um dos melhores de todo o mundo.

### 7.10.2 Aprendizagem

A gerente financeira afirmou que ingressou na empresa 10 diretamente na área financeira, mas que também faz a parte de recursos humanos e vendas. A contabilidade está, no entanto, terceirizada, e seu trabalho é dar suporte fornecendo os documentos e esclarecendo dúvidas. Sua participação também se refere ao planejamento e à organização da rota de distribuição e venda da cerveja e do chope. Esta foi uma aprendizagem que ocorreu na própria empresa, conforme relatou a gerente financeira, pois sua formação foi feita em ciências contábeis.

Outro setor terceirizado, desde novembro de 2008, é o bar da fábrica. A gerente financeira da empresa 10 afirmou: “aqui na cervejaria mesmo a gente atende o pessoal da região de Pomerode, Timbó, Rio do Sul”. A empresa também vende seus produtos para três distribuidoras, localizadas em Florianópolis, Rio Negrinho e Blumenau.

O conceito de currículo de aprendizagem considera que, nos grupos que compartilham práticas, existem determinados degraus que constituem um currículo de aprendizagem, cujas principais fontes de aprendizado encontram-se nas oportunidades de práticas diárias vivenciadas pelos aprendizes (LAVE; WENGER, 1991). O auxiliar de mestre-cervejeiro da empresa 10 trabalha há um ano e meio na cervejaria. Ele iniciou sua participação no período da festa Pomerana, que ocorre anualmente no mês de janeiro na cidade de Pomerode. Ele relatou que, a princípio, foi contratado para trabalhar apenas no período da festa Pomerana. Aos poucos sua participação foi sendo legitimada no grupo, oportunizando-lhe outras práticas, conforme seu relato: “no começo era mais na parte de ajudar, como manter os barris limpos. E agora já estou passando a fazer mais coisas”.

A aprendizagem e as mudanças na empresa foram surgindo gradativamente, conforme contou a gerente financeira: “Desde a fundação eu não tenho esses dados. Mas quando eu comecei aqui eles não tinham controle nenhum, absolutamente nenhum. A gente começou a implantar planilhas de controle, não tinha sistema, nada”. Desde janeiro de 2009, foi implementado um sistema para controle de estoques. Segundo a entrevistada, ele ainda não está completamente pronto, mas todos os dados já foram inseridos e o sistema já está disponível para consultas, porém ainda são necessários ajustes.

O auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 10 afirmou que muito aprendeu com seu trabalho na cervejaria, por exemplo, sobre tempo necessário de preparo de um chope. Segundo ele, os clientes não entendem este processo e acham que o produto deve ficar pronto

no mesmo dia. Ele também aprendeu sobre a pesagem e a conservação do chope, entre outras atividades do cotidiano.

A gerente financeira da empresa 10 relatou que a forma de participação no trabalho varia de acordo com os dias da semana: pois as segundas-feiras são dias mais tranquilos; nas terças-feiras, recebidos os pedidos dos distribuidores; nas quartas-feiras, é realizada a entrega para o distribuidor de Rio Negrinho. Neste dia, eles costumam receber os pedidos do distribuidor de Florianópolis a serem entregues nas quintas-feiras. Eles procuram ter uma rota planejada para a distribuição e um dia fixo de entrega para cada local. A entrevistada referiu, no entanto, que às vezes necessita improvisar: “[...] aqui na região de Pomerode a gente entrega nas sextas-feiras. Na verdade esse é o dia de entrega. Porém, o pessoal está bem acostumado ao passado, quando a gente entregava na hora que o pessoal ligava”. Além disso, ela complementa: “ainda falta criar a cultura de que agora a entrega é nas sextas-feiras”. Além da venda na fábrica e do atendimento a pessoas físicas e jurídicas, a cervejaria também atende eventos e expõe o produto em feiras. Na opinião da entrevistada, trata-se de uma questão de aprendizagem sobre os dias possíveis de entrega, aprendizagem na realização de rotas de entregas, bem como a aprendizagem dos clientes sobre a possibilidade de entregas nas sextas-feiras.

Entre as mudanças ocorridas, o auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 destacou o aumento da capacidade de produção: “se não me engano, quando eu entrei aqui eles estavam produzindo 30.000 litros. E hoje a gente está produzindo 45.000. Já houve um grande aumento. O nosso período de fermentação também diminuiu. O ciclo foi bem aproveitado”.

A identificação com a coesão do grupo e no trabalho em equipe surge nas falas dos entrevistados, os quais relataram que procuram sempre ajudar o companheiro de trabalho e fazer a atividade de outra pessoa. É importante analisar a formação da identidade a partir da coesão do grupo. A identidade não é independente nem autônoma, mas fundamentalmente tem caráter relacional, pois o indivíduo forma sua identidade com base no coletivo do qual participa; na maneira como realiza seu trabalho; na forma como é percebido pelo grupo (STURDY *et al.*, 2006).

O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 explicou sua participação na produção do chope com ciclo menor de fermentação: “quando nós fabricamos, o mestre-ervejeiro começa às 3 h da manhã e trabalha até o meio-dia. Eu começo a partir das 17 h ”. O filho do mestre-ervejeiro começa o trabalho a partir das 19 h e permanece até o final da produção, sendo que o processo total dura aproximadamente 16 horas. Em cada ciclo de fabricação são produzidos 2.000 litros.

A gerente financeira ingressou diretamente na área financeira, mas participa também de recursos humanos e vendas. Como a contabilidade é terceirizada, seu trabalho inclui dar suporte, fornecendo os documentos e dirimindo dúvidas. Sua participação também se refere ao planejamento e à organização da rota de distribuição e venda da cerveja e do chope. Trata-se predominantemente de aprendizados que foram adquiridos pela participação nas atividades da cervejaria, que ocorreram na própria empresa. Na área financeira, predomina a aprendizagem formal obtida por sua formação em ciências contábeis. O caso da participação do auxiliar do mestre-ervejeiro é diferente e peculiar, tendo por base exclusivamente a participação nas práticas de trabalho ao lado do mestre-ervejeiro. Foi contratado inicialmente para participar de um evento, posteriormente realizou tarefas como limpeza de barris e, aos poucos, sua participação foi legitimada na organização.

No Quadro 32 apresenta a aprendizagem situada na empresa 10.

Dimensões de análise	Aprendizagem Situada
<b>Contexto</b>	Contexto influenciado por forte colonização alemã, em cidade reconhecida como a mais alemã do Brasil. A fábrica iniciou com capacidade de produzir 20.000 litros de chope por mês e aumentou para 45.000 litros por mês, devido à grande demanda. Trata-se da primeira cervejaria artesanal catarinense a investir em uma segunda unidade de produção.
<b>Mudança</b>	Mudança na parte administrativa, com a terceirização do bar da fábrica, em novembro de 2008. Mudança no foco de atendimento e distribuição do produto acabado, atendendo a região de Pomerode. Entre as mudanças na área administrativa, foi implementado, em janeiro de 2009, um sistema para controle de estoques. Aumento da capacidade de produção (aquisição de novos equipamentos). O período de fermentação diminuiu e o ciclo de produção foi otimizado.
<b>Identidade</b>	A identidade, coesão do grupo e trabalho em equipe surgem nas falas dos entrevistados, os quais relataram que procuram sempre ajudar o companheiro de trabalho.
<b>Participação</b>	Ao participação do auxiliar do mestre-ervejeiro, que passou pela etapa de participação periférica legitimada, tem por base exclusivamente as práticas de trabalho ao lado do mestre-ervejeiro. Foi contratado inicialmente para participar de um evento, posteriormente realizou tarefas como limpeza de barris e, aos poucos, sua participação foi legitimada na organização. Já a gerente financeira ingressou diretamente na área e obteve rapidamente a legitimidade, passando a atuar também na parte de recursos humanos, vendas, planejamento e organização da rota de distribuição.

**Quadro 29 - Empresa 10 - Aprendizagem Situada**

### 7.10.3 Improvisação

A gerente financeira da empresa 10 compreende improviso como algo não planejado, como uma maneira de chegar ao objetivo. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 entende que dentro da cervejaria o improviso significa estar preparado para qualquer problema.

A gerente financeira da empresa 10 citou possibilidades de improviso: “A gente apaga o fogo. Quando tem pedido de última hora, por exemplo. Quando não tem mercadoria em estoque. E tu tens que atender de qualquer jeito. Então não é uma coisa planejada”.

Como um exemplo de improviso realizado, o mestre-ervejeiro da empresa 10 relatou: “[...] na quinta-feira passada nós começamos a fabricar e não tinha água. Então tem que sempre estar preparado pra improvisar a qualquer momento”.

A gerente financeira da empresa 10 afirmou que o improviso ocorre principalmente em relação à entrega, para atender o cliente:

Então é como esse negócio das rotas de entrega que a gente tem. Em Pomerode a entrega seria nas sextas-feiras. Mas existem clientes que ligam na segunda ou na terça-feira. Então a gente tem que abandonar tudo aquilo que a gente está fazendo para atender ao cliente.

O auxiliar de mestre-ervejeiro da empresa 10 afirmou que a necessidade de improvisar dificilmente ocorre, mas pode surgir. Ele salientou que todos os equipamentos são revisados, então a possibilidade de um improviso é pequena. O improviso que advém, segundo ele, no sentido de auxiliar no trabalho: “o que acontece bastante é de um ajudar o outro. Por exemplo, quando um falta, nós temos que improvisar e fazer a tarefa do outro também”.

Um improviso de manutenção de equipamento é contado pelo auxiliar de mestre-ervejeiro da empresa 10: “tive que improvisar para arrumar um equipamento que não estava funcionando, porque a plaquinha que dirigia o bagaço travou. Tive que desmontar e fazer uma improvisação na hora”.

Como vantagem da realização do improviso, a gerente financeira da empresa 10 mencionou a probabilidade de atingir o objetivo e de conseguir atender o cliente. A entrevistada relatou, porém, que há a desvantagem de, no momento da improvisação, a área organizacional ficar desestruturada. Ela citou um exemplo: “então o trabalho que a gente estava fazendo é abandonado para atender ao cliente naquela hora”. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 afirmou que vê como vantagens da improvisação a ampliação da capacidade: “digamos, ao ajudar a fazer um improviso você já vai ver o seu ponto de vista. Ampliam mais os horizontes”. Como desvantagem, ele mencionou que o indivíduo pode perder o foco de atenção.

Entre as influências do contexto para a realização da improvisação, a gerente financeira apontou a necessidade de estar sempre na frente. Segundo a entrevistada, “ao deixar de atender ao cliente, com certeza terá outro concorrente para atender. Então a gente tem que tentar ao máximo atender a todos”. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 adicionou a isto o fator tempo. Para ele, não há como deixar o chope por muito tempo em

estoque, porque ele estraga rápido. Outra situação que pode requerer um improviso é a falta de um funcionário, o que, provavelmente, trará acúmulo de trabalho aos outros.

Sobre o papel da improvisação nas organizações, a gerente financeira da empresa 10 considerou que ele deveria ser mínimo, mas acaba sendo de média importância. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 ressaltou: “acho que de médio pra grande, porque acho que todo mundo improvisa. Porque é capaz de aquilo não funcionar como tu querias, então tens que improvisar”.

Como aspectos determinantes na realização do improviso, a gerente financeira apontou o trabalho em equipe e o objetivo comum: “porque, mesmo improvisando, nós temos que chegar lá”.

#### **7.10.4 Articulação entre improvisação e aprendizagem**

Para a gerente financeira da empresa 10, pode-se de aprender a improvisar, mesmo quando não se domine determinado tema:

Na hora a gente improvisa de qualquer jeito. Sabendo ou não sabendo a gente tenta dar um jeito pra tudo. Mesmo em casa, quando estragou algum instrumento que você precisa, você dá algum jeito. Se precisa dele naquele momento, a gente dá um jeito.

O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 afirmou que precisa improvisar nos momentos de fazer a entrega da bebida. Segundo a gerente financeira da empresa 10, com exceção da área de produção, nas outras áreas da cervejaria sempre há possibilidade de improvisar. Ela explicou que, na produção, há a necessidade de seguir a fórmula e dar ao produto o tempo necessário para maturar. O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 alertou: “se a pessoa não estiver completamente convicta daquilo que irá improvisar, é preferível não realizar o improviso”.

A gerente financeira da empresa 10 afirmou que, a partir dos erros e dos improvisos realizados, surge a oportunidade de corrigir os procedimentos:

É com isso que a gente corrige os nossos procedimentos. Porque muitas vezes ocorre um improviso por causa de algum erro no processo. Então com isso a gente consegue arrumar alguma coisa que estava errada no processo.

O auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10 corroborou esta ideia, afirmando que o improviso permite a aprendizagem de nova alternativa, que, mesmo não sendo a solução ideal, abre possibilidade de auxílio no momento e permanece na memória do indivíduo. A improvisação pode ocasionar a aprendizagem informal, a partir de problemas enfrentados. Esta aprendizagem informal frequentemente pode ocorrer de forma não planejada, não linear, tacitamente, baseada no serendipismo (MARSICK; WATKINS, 1997).

Conforme argumentou o auxiliar do mestre-serveiro da empresa 10, para improvisar é preciso ter certeza de que a situação exige solução imediata e ter convicção de que não será possível resolver de outra forma. Segundo o entrevistado, caso o indivíduo não esteja convicto do resultado, é melhor não improvisar, pois há possibilidade de tornar o problema ainda pior ou realizar ações que impossíveis de desfazer.

A gerente financeira da empresa 10 percebe a necessidade de improviso e aprendizagem na seguinte perspectiva do atendimento ao cliente: “[...] a gente tem que tentar ao máximo atender ao cliente bem. Porque sem isso não adianta a gente produzir de uma forma certinha, sem improvisos, mas depois não chegar ao objetivo final”. Segundo ela, para que este objetivo final de realizar a venda para o cliente seja atingido, o funcionário determinadas vezes necessita improvisar.

No Quadro 33, expõem-se as dimensões de análise da improvisação, de acordo com os dados coletados e analisados sobre a empresa 10.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Improvisação</b>
<b>Significado atribuído à improvisação</b>	Improviso consiste em algo não planejado, em uma maneira para chegar no objetivo. Significa permitir a resolução de problemas que surgem espontaneamente e de forma imprevista.
<b>Improvisos realizados</b>	Improviso: a) necessário pelo fato de faltar água na região; b) na criação de rotas alternativas de entrega, bem como alteração das rotas, devido a alterações no pedido dos produtos; c) no atendimento de um cliente que surge, ocasionando pausa no trabalho que estava sendo realizado; d) na manutenção de um equipamento de moagem.
<b>Prós e contras</b>	Prós: possibilidade de: atingir o objetivo e de conseguir atender o cliente; de aumento da agilidade e da capacidade de reação; de ampliação dos horizontes. Contras: a área organizacional pode ficar desestruturada no momento da improvisação; o trabalho que estava sendo realizado necessita ser pausado para a realização de um improviso; o indivíduo pode perder o foco de atenção; pode ocorrer acúmulo de trabalho em função do desvio momentâneo da atividade de trabalho.
<b>Influências socioculturais</b>	Entre as influências do contexto para a realização da improvisação, foram citados a concorrência, o tempo, a necessidade de estar sempre na frente, a busca e manutenção de clientes.
<b>Função</b>	Apesar de considerar que o papel do improviso deveria ser mínimo, terminaram por considerá-lo como detentor de um papel significativo, devido às suas possibilidades para lidar com as turbulências do ambiente, à capacidade de resolução de problemas e à necessidade de realizá-lo no cotidiano de trabalho.
<b>Bricolagem e elementos pertencentes ao improviso</b>	A união de adequados equipamentos, recursos, e pessoas pode auxiliar a realização do improviso. Para isso, tornam-se importantes coesão, confiança, pensamento positivo, visão de objetivo em comum, trabalho em equipe. Mesmo com improviso e bricolagem é importante saber a que ponto se pretende chegar.
<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>	Existe a possibilidade de aprender a improvisar, embora não se domina determinado tema. Mesmo que o improviso seja inicialmente caótico e desordenado, é possível que pela improvisação e aprendizagem seja restabelecida uma nova ordem. Dependendo da necessidade na resolução do problema, o indivíduo é capaz de aprender a realizar uma tarefa com a qual não tenha familiaridade. Destaca-se também a possibilidade de aprender com os erros provenientes do improviso, abrindo espaço para correção dos procedimentos e visualização das causas do problema. O improviso permite a aprendizagem de nova alternativa, que, embora não seja a solução ideal, abre, no momento, possibilidade de auxílio e permanece na memória do indivíduo.

<b>Possibilidade de improvisação</b>	O imprevisto é possível em situações em que são necessárias as atuações rápidas, em virtude de problemas emergentes e não planejados, tais como a falta de mercadorias e matérias-primas em estoque e o atendimento de pedidos de clientes.
--------------------------------------	---

**Quadro 30 - Empresa 10 - Improvisação**

## 8 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICAS

Este capítulo tem por objetivo realizar uma discussão a partir dos casos pesquisados, de modo a permitir argumentações teóricas e delineamentos para pesquisas futuras sobre improvisação e aprendizagem nas organizações. São também expostas algumas implicações teórico-empíricas sobre o tema. Por ser o primeiro estudo empírico sobre o tema no Brasil, esta discussão possibilita a abertura de novos caminhos para o estudo da relação entre a aprendizagem e improvisação. Inicialmente aborda-se a aprendizagem, a partir de quatro categorias de análise: contexto, mudança, identidade, participação. Neste capítulo são igualmente apresentados e discutidos: processo de aprendizagem; o conceito de improvisação; as semelhanças e diferenças entre a improvisação nas organizações; a metáfora da improvisação na música e no teatro; os pressupostos para futuros estudos sobre improvisação e aprendizagem; uma tipologia sobre a improvisação nas organizações.

### 8.1 APRENDIZAGEM SITUADA: UM OLHAR SOBRE O CONTEXTO, MUDANÇA, IDENTIDADE E PARTICIPAÇÃO

Devido à sua amplitude, o tema aprendizagem tem sido pesquisado por várias áreas da administração, com diferentes enfoques. Conforme destacaram Antonello e Godoy (2009), a produção científica nacional sobre aprendizagem nas organizações ainda está sustentada nos modelos da psicologia (essencialmente na parte cognitivista e experiencial), da administração e economia. Assim, a aprendizagem tem sido tratada como um “fenômeno técnico e cognitivo, fonte de vantagem competitiva e como resultado (ótica da mudança de comportamento e/ou rotina e estrutura organizacional) (ANTONELLO; GODOY, 2009). Este trabalho partiu de uma perspectiva sociocultural, com enfoque na aprendizagem situada. Considera-se que o próprio conceito de aprendizagem tornou-se disperso e amplo, necessitando assim um foco específico. Conforme a abordagem teórica selecionada e dos dados analisados, o presente trabalho baseou-se na seguinte interpretação sobre o conceito de aprendizagem: consiste na transformação, no acúmulo de experiências e conhecimentos derivados de performances pessoais, coletivas e profissionais, práticas, processos formais e informais de ensino; sofre influência de contexto, engajamento, socialização; potencializando mudanças na cognição e na atitude dos indivíduos e dos grupos, bem como alterações na identidade e na forma de participação nas atividades.

Tomando por base a literatura científica da aprendizagem situada, argumenta-se sobre a importância e a necessidade de manter como dimensões de análise para a investigação destes fenômenos de aprendizagem nas organizações os seguintes aspectos: contexto, mudança, identidade, participação. Tendo sido analisados, separadamente, os dez casos, nesta seção realiza-se a discussão geral sobre os dados empíricos obtidos e sobre as dimensões de análise da aprendizagem situada.

### 8.1.1 Contexto

O contexto envolve a relação dos indivíduos com os artefatos, o ambiente interno e externo à organização. Existe a possibilidade de adaptação de artefatos provenientes de outros contextos e de outros grupos de trabalho por meio da translação. Embora a aprendizagem seja situada em práticas sociais como o trabalho e a educação (LAVE; WENGER, 1991), os praticantes (*practitioners*) possuem a capacidade de recontextualizar suas aprendizagens em outros contextos. Isto foi constatado, por exemplo, no fato de o mestre- cervejeiro da cervejaria 5 ter frequentado a faculdade de mestre- cervejeiro em Munique e posteriormente, ao vir trabalhar no contexto brasileiro, ter readaptado sua aprendizagem. O gerente e mestre- cervejeiro da empresa 1 afirmou ter precisado ajustar e adaptar o uso de máquinas e equipamentos para atender a uma necessidade de mercado: custo mais baixo e boa adaptabilidade ao contexto brasileiro. O Brasil ainda depende bastante da relação com outros contextos, não somente quanto a equipamentos, mas também quanto ao fornecimento de matéria-prima. O lúpulo, por exemplo, é uma matéria-prima que não produzida no Brasil. Por ser importada, seu preço é vulnerável às variações cambiais e contextuais das políticas externa e interna.

Vários mestres- cervejeiros entrevistados, tanto na Alemanha como no Brasil, afirmaram que já ter passado pela experiência de aprendizagem no contexto de cervejarias de médio e grande porte. Surgiram, nas falas dos entrevistados, diversas vantagens de sua imersão no contexto das cervejarias artesanais, tais como necessidade de voltar às raízes da produção da cerveja; busca por liberdade; possibilidade de trabalhar de forma mais autônoma; possibilidade de ter o próprio negócio. A aprendizagem obtida previamente no contexto das cervejarias de grande porte possibilitou a base necessária de experiências e conhecimentos a serem utilizados nas cervejarias artesanais.

O tempo de trabalho varia de acordo com o contexto. Nas cervejarias alemãs, o trabalho do mestre- cervejeiro segue uma carga horária de 24 horas por semana, de segunda a

sexta-feira. Este tempo de trabalho é determinado também pelas atividades que surgem e pelas tecnologias existentes, mas sempre de acordo com planejamento. Como se trata de um produto consumido durante todas as estações do ano e devido ao seguimento rigoroso da carga horária estabelecida em lei, o mestre-ervejeiro da Alemanha possui um trabalho mais sistemático, linear e com tempo predeterminado. No contexto brasileiro, o tempo de trabalho é diferente, visto que existe sazonalidade na demanda. Em épocas de festas tradicionais ou no verão, é preciso trabalhar mais intensivamente, contrastando com os períodos de baixa demanda. Como não há a possibilidade de estocar o chope por um período maior do que 10 a 15 dias, também não há como realizar o trabalho de modo mais linear.

O contexto é considerado elemento essencial na teoria da aprendizagem situada, pois “agente, atividade, e o mundo se constituem mutuamente” (LAVE; WENGER, 1991, p. 33). Nesta perspectiva, é no contexto comum das práticas que os indivíduos desenvolvem suas identidades, aprendendo ao participar e se engajar (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER; SNYDER, 2000). Enfatiza-se, pois, o ambiente interno e externo, a relação dos componentes sociais e culturais com a aprendizagem dos indivíduos. Constatou-se, por exemplo, que as cervejarias artesanais brasileiras localizadas em contexto com forte imigração alemã, mantém práticas semelhantes em comparação com as cervejarias alemãs entrevistadas. De fato, história, desenvolvimento da região, hábitos, costumes são elementos do contexto externo que também influenciam o contexto interno.

Ao considerar o contexto externo e sua influência no contexto interno das organizações pesquisadas, destaca-se que grande parte das cervejarias artesanais brasileiras pesquisadas possuem influência da imigração alemã de forma direta ou indireta. Na grande Florianópolis, onde estão localizadas a Klaus Bier e a Cervejaria da Ilha, existe a colônia de São Pedro de Alcântara, fundada em 1 de março de 1829, destacando-se como a primeira colônia alemã do Estado de Santa Catarina. A cidade de Pomerode, onde se encontra a cervejaria Schornstein, é reconhecida como a cidade brasileira mais alemã do Brasil. Indaial (cidade da cervejaria Heimat) e Timbó (cidade da cervejaria Borck) são consideradas colônias alemãs. Blumenau, cidade das cervejarias Wunderbier e Bierland, foi fundada pelo imigrante alemão Hermann Blumenau, e mantém até hoje aspectos culturais da Alemanha. A grande Porto Alegre (cidade da cervejaria Schmitt) também foi espaço para o acolhimento de imigrantes alemães, que se estabeleceram em cidades como São Leopoldo.

Em primeiro lugar, com relação ao contexto externo, considera-se que o mercado se forma quando existe uma demanda, e a demanda pela cerveja artesanal pode ter sido influenciada em grande parte pela demanda dos imigrantes alemães. Afinal, os colonizadores

portugueses e os índios não tinham o hábito de consumir cerveja, sem contar com as dificuldades de importação deste produto. Além disso, os imigrantes alemães foram responsáveis por trazer e difundir várias técnicas e formas de produção da cerveja artesanal.

Identificou-se semelhanças entre as cervejarias brasileiras e alemãs com relação à utilização do espaço. Além da semelhança no estilo arquitetônico típico da cultura alemã, pelo característico estilo enxaimel, outros aspectos culturais típicos das cervejarias artesanais alemãs foram: o espaço externo formado por bancos e mesas largas; jardim externo bem cultivado; foi encontrado de maneira forte principalmente em duas cervejarias artesanais brasileiras pesquisadas o fato que o cliente poder visualizar a produção da cerveja e as suas máquinas. Segundo os dados dos entrevistados, esta consiste em uma tradição e um valor que os alemães apreciam muito. Assim, nas cervejarias pesquisadas a arte da produção artesanal se efetua no mesmo espaço onde se encontram as mesas e cadeiras. As fotografias a seguir auxiliam na visualização destes elementos culturais das organizações pesquisadas, e que perpassam o espaço físico e simbólico do contexto interno e externo, mantendo uma identidade:



**Figura 14 – Semelhanças contextuais das cervejarias artesanais familiares brasileiras e alemãs**  
 Fonte: fotos realizadas pelo autor

Além disso, todas as quatro cervejarias mantêm a tradição do *Biergarten*, característico espaço externo com plantas, mesas, bancos largos e compridos, cadeiras, onde os clientes podem ao ar livre degustar a cerveja artesanal. Coincidentemente, nas duas

cervejarias artesanais brasileiras presentes na figura 14, que estão localizadas em cidades com forte colonização alemã, trazem na sua marca nomes alemães e também preservam tradições culturais como o *Biergarten* e o espaço para os clientes apreciarem o processo de produção da cerveja artesanal.

Constatou-se que no Brasil estas cervejarias artesanais produzem para um público bastante específico e que fatores culturais levam o brasileiro a preferir pela cerveja “estupidamente gelada”. No entanto, de acordo com os mestres-ervejeiros, ao tomar o líquido muito gelado (abaixo de 2 graus), inibe-se o trabalho das papilas gustativas, diminuindo também a capacidade de avaliação do gosto e da qualidade do líquido consumido. Assim, o brasileiro ainda consome em grande parte a cerveja industrializada, que possui uma qualidade inferior em comparação com as cervejas artesanais, além de ter um custo mais baixo e uma produção em grande escala. Entretanto, observou-se que na Alemanha existe uma tradição cultural maior pela valorização da cerveja artesanal, devido às histórias e crenças do país na produção e consumo. Assim, diferentemente do Brasil, a cerveja e o chope são apreciados nas cervejarias artesanais alemãs durante todas as estações do ano. No entanto, fatores culturais fazem com que a demanda das cervejarias artesanais brasileiras trabalhe por picos sazonais, que se encontram justamente no verão. Mesmo assim, por se tratarem de empresas familiares, não precisam demitir funcionários nos períodos de baixa demanda.

A identidade imprime uma marca reconhecível pelos indivíduos que integram a estrutura social e que integram uma organização. Assim, criam-se significados nestes sujeitos que os caracterizam pela distinção dos seus atributos centrais e permanentes. Um aspecto que define a identidade dos membros das cervejarias artesanais pesquisadas consiste na busca da qualidade do produto em detrimento da quantidade. Conforme se constatou, o uso de artefatos como máquinas também faz parte do processo produtivo destas organizações, mas estas tecnologias auxiliam na busca pela qualidade. Apesar da modernidade, utilização de máquinas para a fabricação, as cervejarias artesanais alemãs continuam obedecendo a normas como a lei da Pureza Alemã de 1516, utilizando como ingredientes para a produção da cerveja apenas malte, lúpulo, fermento e água. Este resultado promove uma característica peculiar a estes produtos artesanais, pois são livres de adjuntos ou conservantes. Constatou-se que tal tradição cultural foi mantida nas cervejarias artesanais brasileiras localizadas em cidades com colonização alemã.

Com relação ao contexto interno, grande parte da identidade dos membros e das cervejarias artesanais pesquisadas pode ter sido influenciada pelo seu fundador. Nesta pesquisa, constatou-se que em todas as cervejarias artesanais brasileiras e alemãs os

fundadores continuam atuando. Suas formas de participação são como mestre- cervejeiro ou como administrador da empresa. São eles que exercem, portanto, grande influência na forma de trabalho, crenças, princípios, valores, de cada organização. Com base nos dados, constatou-se que vários dos fundadores das cervejarias artesanais brasileiras realizaram cursos na Europa. Neste sentido, com relação ao contexto interno, isto pode ter influenciado as cervejarias brasileiras a terem traços culturais europeus, trazidos pelos fundadores destas cervejarias, além do conhecimento sobre a produção artesanal. Algumas destas características de identidade e práticas de trabalho são passadas de pai para filho, a exemplo da cervejaria Borck, onde o filho aprendeu com o pai a atuar como mestre- cervejeiro, sendo que atualmente os dois continuam trabalhando juntos na parte produtiva. Além disso, o filho complementou sua aprendizagem com o ensino formal, concluindo recentemente o curso superior de engenharia química.

Com base nos aspectos culturais observados que criam uma identidade para estas organizações, foram observados os seguintes aspectos culturais criados pelos significados compartilhados dos indivíduos que compõem as cervejarias artesanais brasileiras e alemãs: a) baseiam-se nos princípios da lei de pureza alemã de 1516 (*Reinheitsgebot*), que determinava a utilização de água, cevada, malte e lúpulo; b) buscam constantemente produtos finais de qualidade, em detrimento da quantidade. Na linguagem dos mestres- cervejeiros, a meta final é o atingimento de um qualificado *bouquet*, que consiste no conjunto de características do líquido que lhe fornecem o aroma, líquido encorpado e com sabor; c) podem possuir um bar ou estabelecimento gastronômico no mesmo ambiente onde fabricam o produto, destinado a degustação e venda direta; d) produzem em baixa escala em comparação com as cervejarias industriais; e) apesar de se tratar de uma produção artesanal, estas cervejarias podem possuir artefatos, máquinas e equipamentos modernos; f) atendem a um mercado-alvo restrito e comercializam seus produtos regionalmente, mas também possuem distribuidores que revendem os produtos em outras regiões.

Algumas diferenças no contexto também devem ser ressaltadas entre as cervejarias brasileiras e alemãs. Por exemplo, o contexto alemão tem longa tradição na fabricação da cerveja artesanal e a demanda de mercado não é sazonal. As cervejarias artesanais brasileiras registram queda nas vendas, em períodos como o inverno, restringindo seu pico de vendas aos meses de verão. Isto decorre principalmente por ter o brasileiro a cultura e o hábito de tomar a cerveja ‘estupidamente’ gelada. No contexto alemão, aprecia-se a cerveja mais densa e encorpada, que é bebida em temperatura próxima a 4 graus Celsius positivos.

No caso das cervejarias pertencentes à rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina, existe um pico de vendas no mês de outubro, proveniente da cultura local das festas típicas de outubro, organizadas em diversas cidades de Santa Catarina, nas quais o chope é um produto essencial. Este é o caso da Festa Pomerana (Pomerode), da Fenachope (Brusque), Oktoberfest (Blumenau), da Marejada (Itajaí), da Schützenfest (Jaraguá do Sul), entre outras. Pelos relatos dos entrevistados, constatou-se que as cervejarias artesanais têm presença ativa nestas festas. Foram, no entanto, relatadas dificuldades com relação à concorrência com as grandes indústrias da cerveja, que por seu poder exercem influência em sua participação nestes eventos. Pelas informações obtidas com os entrevistados, existem atualmente políticas regionais que permitem a participação das cervejarias artesanais da região, que são reforçadas pela cultura local de clientes que apreciam a compra do chope artesanal em detrimento do produto de uma grande indústria.

Em Florianópolis acontece, no mês de outubro, a Fenastra. No entanto, além de ser uma festa recente, nela não existe a cultura de beber chope, sendo o produto substituído por caipirinha, refrigerantes, água, entre outros. As cervejarias artesanais encontram dificuldades em participar desta festa e perdem espaço para as grandes cervejarias e distribuidoras de bebidas.

No Rio Grande do Sul, dados históricos apontam que a produção artesanal da cerveja foi iniciada na década de 1820, quando o oficial alemão Carl Seidler encontrou, na região, imigrantes alemães com conhecimento sobre a fabricação da cerveja. Entre os anos de 1860 e 1870, ocorreu grande aumento na produção, mantida até a Primeira Guerra Mundial, quando tornou-se impossível obter cevada e lúpulo de procedência alemã e austríaca. Face a tal dificuldade, os cervejeiros do Brasil tiveram que improvisar e recorrer a outros cereais, como arroz, milho, trigo, o que já era prática corrente em vários países (BEERLIFE, 2009).

Em 1846, Georg Heinrich Ritter instalou a primeira cervejaria artesanal do Rio Grande do Sul, na região de Nova Petrópolis, criando a marca Ritter, uma das pioneiras do ramo cervejeiro nacional. Em 1853, o imigrante alemão Henrique Kremer fundou, na cidade fluminense de Petrópolis, a primeira marca brasileira de cerveja, a Bohemia. As primeiras cervejarias industrializadas do país surgiram nas décadas de 1870 e 1880, tendo como precursora a cervejaria de Friederich Christoffel, em Porto Alegre (BEERLIFE, 2009).

A partir de novembro de 2008, ocorreram mudanças significativas no contexto das cervejarias artesanais brasileiras. Em primeiro lugar, expandiu-se a preferência pela cerveja produzida artesanalmente. Conforme destacado na fala dos entrevistados, antigamente o mercado de chope e cerveja artesanais era visado apenas por bares e restaurantes, mas

atualmente conquistou um público maior e aumentaram as entregas a domicílio. Tal fato compeliu as cervejarias artesanais: à aprendizagem e adaptação ao novo contexto; à compra de novos equipamentos; à automatização de determinados processos; à qualificação administrativa.

Foram encontradas diferenças no processo produtivo entre as cervejarias artesanais no contexto brasileiro e no alemão. Possivelmente, devido ao fato de a Alemanha possuir grande tradição na produção da cerveja artesanal e a demanda ser constante, durante o ano inteiro, sua produção transcorre de forma mais linear. Nas cervejarias brasileiras, o contexto de trabalho segue demandas sazonais que têm como ponto alto de produção e vendas o período de verão e, no Vale do Itajaí, também os meses de setembro e outubro, devido às festas tradicionais da região como Oktoberfest e Festa Pomerana.

Foi destacada, nas entrevistas, a ocorrência de queda nas vendas nas cervejarias localizadas em Blumenau e Timbó, por causas externas como a enchente no vale do Itajaí, em novembro de 2008, e a lei 11705/08 (lei seca), aprovada em 2009, que inibiu principalmente o consumo de chope. Tais acontecimentos destacam a influência que o ambiente externo possui sobre o contexto interno da organização. De fato, o contexto interno da organização é influenciado por fatores demográficos, tecnológicos, econômicos, e culturais. Ele consiste no produto social e histórico produzido com os elementos que ele sustenta: agentes, objetos, práticas, artefatos materiais e simbólicos, dentro de um sistema heterogêneo que evolui ao longo do tempo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Constatou-se que o contexto externo influencia diretamente na demanda pelos produtos, e pode ocasionar necessidade de improvisos por parte dos membros da organização e do mestres-cervejeiros. Foram identificadas demandas repentinas e alta sazonalidade nas cervejarias artesanais brasileiras.

Além do contexto social, determinado por fatores sociais, culturais, econômicos e históricos, existe o contexto de trabalho no qual os indivíduos atuam em conjunto, criam grupos de trabalho, compartilham experiências e aprendem. O contexto de trabalho das cervejarias artesanais pesquisadas é também influenciado pelo fundador, que possui um papel importante na formação de um ambiente de trabalho produtivo e gerador de aprendizagem. Observou-se que a maioria das cervejarias artesanais pesquisadas possui um sócio fundador que trabalha em conjunto com os outros indivíduos e atua como moderador de aprendizagens e práticas. Em algumas cervejarias pesquisadas, o sócio fundador atua como mestre-cervejeiro, levando em consideração sua experiência no ramo, processos de aprendizagem prévios. A maior parte destes mestres-cervejeiros possui experiência profissional em

cervejarias de grande porte. Os auxiliares de produção atuam no papel de aprendizes, compartilhando práticas e aprendendo com o mestre-ervejeiro, por meio de uma participação periférica legitimada (LAVE; WENGER, 1991).

A formação dos entrevistados também revela diferenças entre o contexto alemão e o brasileiro, principalmente em relação ao processo de aprendizagem formal do mestre-ervejeiro, conforme os seguintes argumentos:

No Brasil não existe curso para mestre-ervejeiro. Somente na Europa, Estados Unidos. Basicamente Europa e Estados Unidos. São três faculdades na Alemanha, uma na Espanha. Tem uma também na França. É uma que faz a derivação. E tem nos Estados Unidos. Eu fiz na Alemanha, em Munique (mestre-ervejeiro da empresa 5, do Brasil).

Eu diria que numa sociedade de abundância como temos agora, a improvisação seria considerada mais como uma desvantagem. Pois, afinal, as coisas funcionam. Difícil seria no caso da falta destas condições, ou talvez em sociedades que não teriam as mesmas condições (mestre-ervejeiro da empresa 3, da Alemanha).

O processo de produção da cerveja exige aprendizagem sobre conhecimentos e técnicas do ramo e formação profissional qualificada de um mestre-ervejeiro. Este tem o papel de observar todo o processo de produção da cerveja, desde a compra de matérias-primas até o engarrafamento final. Atualmente as máquinas e os computadores auxiliam em determinadas tarefas, como mexer o malte, por exemplo. Para controlar a qualidade da cerveja, são necessários, no entanto, conhecimentos sobre microbiologia, botânica e bioquímica. É preciso entender sobre consumo de energia, proteção ao meio-ambiente e higiene. Para que a cerveja chegue ao consumidor final de modo adequado e para que o negócio tenha sucesso, são requeridos também conhecimentos de administração.

Devido à inexistência de uma faculdade de mestre-ervejeiro no Brasil, os mestres-ervejeiros das cervejarias artesanais brasileiras realizaram seu processo de aprendizagem formal em outros contextos, como: curso de mestre-ervejeiro nos Estados Unidos (mestre-ervejeiro da empresa 1); faculdade de mestre-ervejeiro em Munique/Alemanha (mestre-ervejeiro da empresa 5); curso de mestre-ervejeiro em Százhalombatta/Hungria (mestre-ervejeiro da empresa 8). Eles complementaram seus aprendizados com a prática e, posteriormente, repassaram seus conhecimentos a aprendizes e auxiliares.

Nesta pesquisa, constatou-se que quase todos os mestres-ervejeiros entrevistados passaram por um processo de aprendizagem formal, possuindo assim formação específica na área ou diploma de mestre-ervejeiro. A única exceção é o mestre-ervejeiro da empresa 6, o qual possui graduação em Administração e em Biologia, com pós-graduação em Recursos Naturais. Observou-se, pela formação dos auxiliares de mestre-ervejeiro brasileiros entrevistados, que existe um modelo de aprendizagem baseado predominantemente em

práticas e no modelo de mestre e aprendiz. A perspectiva da aprendizagem situada adquire relevância teórica e prática para explicar estes tipos de aprendizagem em que existe a forma de mestre e aprendiz. Ou seja, o aprendiz inicia na organização, com participação periférica, e aos poucos ganha legitimidade no grupo, criando uma identidade ao participar das práticas.

Na Alemanha, para ter uma formação profissional como mestre-ervejeiro, é exigido ter completado o equivalente ao ensino fundamental e médio, que, na Alemanha, corresponde a estas etapas: *Hauptschule*, *Realschule*, *Gesamtschule*, *Gymnasium*. No Brasil, é requerido ter completado o ensino fundamental e o médio. A demanda de conhecimentos adquiridos na formação profissional comumente está aliada à exigência de competências como capacidade de observação e análise; concentração; reação rápida; flexibilidade, trabalho em equipe.

O processo de aprendizagem de um mestre-ervejeiro ocorre, portanto, essencialmente em dois ambientes: na própria cervejaria e no curso ou escola de mestre-ervejeiro. Na cervejaria, eles ingressam como estagiários e observam o plano de trabalho e as tarefas, em todas as etapas da produção da cerveja. Aprendem, por exemplo, a comprovar a qualidade das matérias-primas e o cozimento do malte. Para cada tipo de cerveja ou qualidade do malte, é necessário determinado tempo de cozimento, determinada temperatura e uma série de normas devem ser seguidas. É preciso aprender sobre a concentração dos ingredientes, o processo de fermentação e filtração, a análise da cerveja, a manutenção e a higiene do maquinário utilizado.

Embora existam, no Brasil, organismos oficiais que fornecem suporte e consultoria para os mestres-ervejeiros, observou-se que eles próprios criam grupos para compartilhar conhecimentos, dirimir dúvidas sobre a produção da cerveja, por exemplo. Constatou-se que os integrantes promovem encontros, realizam palestras e concursos sobre cervejas artesanais. Na Alemanha, os encontros dos mestres-ervejeiros são denominados *Stammtisch*, termo que pode ser traduzido como mesa das raízes, e representa uma tradição de encontros periódicos na mesa de um bar, ou seja, encontros frequentes de pessoas com interesses comuns sobre temas para debate.

No processo de aprendizagem formal na escola de mestre-ervejeiro, aprende-se a relacionar os conhecimentos técnicos e práticos da área com a teoria, de modo a ampliar a compreensão sobre o processo de produção da cerveja. Aprende-se não somente como realizar, mas também o porquê de fazê-lo. Na Europa, este processo de formação profissional dura três anos. No segundo ano, é realizada uma grande prova para testar os conhecimentos adquiridos.

A cerveja alemã é reconhecida mundialmente por sua tradição, qualidade e diversidade. Existem atualmente cerca de 1.200 cervejarias na Alemanha, que produzem anualmente 110 milhões de hectolitros de cerveja. Acima de 14 milhões de hectolitros são

exportados anualmente para mais de 150 países (BIER ALS BERUF, 2009). Com relação ao processo de produção da cerveja, desde 1516 segue-se na Alemanha a tradição de utilizar como ingredientes somente malte, cevada, lúpulo e água (BRAUER-BUND, 2009). Algumas cervejarias artesanais brasileiras, como as estudadas, procuram seguir esta lei alemã. Os entrevistados destacaram, no entanto, que isto não é respeitado por todas as cervejarias artesanais, pois muitas misturam aditivos como arroz e trigo.

Outras características contextuais das cervejarias artesanais alemãs e que são aprendidas pelos seus membros, são: o valor fornecido para a cerveja produzida artesanalmente; a existência de um espaço para degustar a cerveja e, ao mesmo tempo, visualizar o processo de produção e o trabalho do mestre-cervejeiro; a disposição do espaço externo denominado *Biergarten*. O modo de apreciar a cerveja também evidencia diferenças entre a cultura alemã e a brasileira, pois no Brasil existe o costume de tomar a cerveja muito gelada, o que inibe o desempenho das papilas gustativas, tornando fraca a distinção da qualidade da cerveja. As diferenças entre o contexto brasileiro e o alemão devem, portanto, ser levadas em consideração na forma como os indivíduos aprendem nas organizações. Afinal, a aprendizagem ocorre no contexto da prática social (LAVE; WENGER, 1991).

Portanto, o contexto exerce influência na forma como os indivíduos aprendem nas organizações, e está vinculado aos aspectos acima mencionados, que se dividem nos contextos histórico, de regulamentação, de formação educacional e prática, de inovação, social, cultural, organizacional.

### **8.1.2 Mudança**

Na perspectiva da aprendizagem situada, a mudança é compreendida além da alteração no comportamento ou na cognição do indivíduo, pois considera também a mudança na forma de aprendizagem; a formação da identidade; a alteração no engajamento na organização ou no grupo de trabalho; a mudança no contexto. A teoria da aprendizagem situada entende que a participação de um novo membro exige um processo de adaptação e mudança deste indivíduo ao grupo. Aos poucos, o aprendizado vai sendo demonstrado por mudanças nas práticas de trabalho, o que legitima sua participação no grupo. A troca de significados do indivíduo com o grupo pode também ocasionar mudanças no próprio grupo (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998).

O conceito de aprendizagem é essencial para compreender como as organizações evoluem ao longo do tempo, sendo, pois, um conceito dinâmico que incorpora a noção de

mudança contínua, e íntegra, de forma sistêmica, as esferas individual, grupal e organizacional (ANTONELLO, 2005). Nas cervejarias pesquisadas, as mudanças também ocorrem relacionadas à adoção de novas técnicas e tecnologias e pelo auxílio de consultorias, pois podem exigir novas formas de atuação e aprendizagem, conforme demonstram as falas dos entrevistados:

[...] nós não tínhamos conhecimento técnico no setor. E com o passar do tempo, hoje nós temos um conhecimento bem maior. Então nós tivemos no começo esse auxílio, destas pessoas, de empresas de consultoria de cerveja também, de mestres-cervejeiros (gerente da empresa 5).

[...] na medida em que foram aumentando o número de clientes fomos obrigados a aperfeiçoar na parte de equipamento. Os equipamentos mudaram muito. Antes as máquinas eram umas coisas gigantes, e hoje estão compactas (auxiliar técnico da empresa 4).

[...] se não me engano, quando eu entrei aqui eles estavam produzindo 30.000 litros. E hoje a gente está produzindo 45.000. Já houve um grande aumento. O nosso período de fermentação também diminuiu. O ciclo foi bem aproveitado (auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 10).

Conforme destacado pela gerente financeira da empresa 8 e também pela atendente da empresa 4, as mudanças ocorrem de forma sazonal, pois na época do inverno as vendas decrescem bastante. Os meses em que ocorre maior demanda, segundo a entrevistada, são outubro, janeiro e fevereiro. Outros fatores que influenciaram a necessidade de mudanças e aprendizagem dos membros foram o crescimento da produção e o aumento do número de funcionários:

[...] a partir de um determinado número de funcionários que a dificuldade em gerenciar aumenta. Se torna mais difícil de fazer tudo sozinho (gerente da empresa 3).

[...] pois assim são mais garçons que vêm fazer pedidos de bebidas para mim, e às vezes é difícil de atender rapidamente. [...] Faço o possível para chegar sempre pontualmente e atender bem as pessoas (auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 2).

Por causa deste problema de sazonalidade e da queda nas vendas, a partir de 2008, algumas cervejarias artesanais de Santa Catarina, como a cervejaria 8 e 9, assumiram recentemente para o processo de engarrafamento de sua própria cerveja. Esta mudança possibilitou manter o produto em estoque por um tempo mais longo.

Os desafios de mudança nas cervejarias artesanais familiares parece ser uma questão de lidar com as dificuldades como o atendimento a demandas repentinas, demandas sazonais e a impossibilidade de estocar o chope (devido ao seu prazo de validade curto). Torna-se ainda necessário separar o tempo de trabalho para o negócio e o tempo de lazer para a família; o tempo para conversar sobre negócios e o tempo para descontração; as decisões emotivas e as decisões racionais exigidas pelo mercado. Estes desafios são enfrentados por cervejarias artesanais familiares como a empresa 8. Atualmente, estes problemas diminuíram, pois a

empresa passou por uma reestruturação na parte administrativa: agora o filho é o mestre-ervejeiro; a filha atua na área financeira e seu marido, na área de vendas. A mãe deixou o negócio e o pai, fundador da empresa, continua atuando como mestre-ervejeiro.

É possível ocorrerem mudanças, tanto na área administrativa quanto na parte produtiva, devido à saída do sócio fundador e à compra da empresa. Este exemplo foi observado na empresa 3, pois seu gerente declarou como principal mudança a expansão e crescimento, mas o mestre-ervejeiro ressaltou que o fato de terem comprado uma antiga cervejaria e aberto uma nova filial requereu grandes mudanças e muita aprendizagem.

Principalmente nas fases iniciais da empresa, o fundador possui um papel importante tanto na estruturação como na criação e formação de uma cultura. As atitudes do fundador, seus comportamentos, sua visão de mundo, da natureza humana e do próprio negócio moldam e estabelecem valores e crenças. Lemos (2003) afirma que o membro da família que assume ou herda o cargo do fundador da empresa possui um vínculo estreito e impregnado da cultura da organização, podendo se assemelhar ao estilo de gestão do fundador. Quando a administração passa do fundador para outro membro, há chance de ocorrer um significativo processo de mudança e aprendizagem. Este foi o caso da empresa 8, na qual, apesar de a administração continuar sendo familiar, a gerente financeira percebeu significativa mudança quando a gestão passou do fundador para outro membro da família.

As cervejarias artesanais auxiliam o resgate da cultura ervejeira e reforçam o prazer da degustação de um produto artesanal, oferecendo produtos com maior sabor e aromas, utilizando matéria-prima importada e de melhor qualidade. As cervejas artesanais pesquisadas não utilizam adjuntos, milho ou arroz, em sua composição (estes cereais que não agregam sabor, apenas reduzem os custos), ingredientes usados no processo de fabricação das grandes cervejarias. Seguindo a lei de pureza alemã, as cervejas artesanais procuram produzir cervejas de alta qualidade, que sejam saborosas e aromáticas, e isto resulta em algo que confere identidade para estas organizações e para os indivíduos que dela fazem parte.

A empresa 4 foi a única cervejaria entrevistada que alegou mudanças na contenção de despesas, principalmente no sentido de buscar a diminuição das despesas invisíveis, ou seja, aquelas despesas fixas e variáveis que muitas vezes não surgem nos balanços financeiros. A empresa 10 destacou como mudança a busca por um maior controle de estoque, a partir da utilização de um *software* para controle da entrada e saída de mercadorias. Grande parte das cervejarias tiveram mudanças nos processos produtivos e no incremento de máquinas e equipamentos.

Algumas mudanças e processos de aprendizagem advém de parcerias, interações coletivas e terceirizações. Na empresa 10, por exemplo, foi terceirizado o próprio bar da fábrica, permitindo mudanças na área administrativa e maior foco na produção e na distribuição. A empresa 5 realizou mudanças nos equipamentos, que surgiram em função de parcerias com a Universidade Federal de Santa Catarina: uma com a Engenharia de Alimentos, que provocou alterações no processo de produção; outra a Engenharia Mecânica, que resultou na melhoria dos equipamentos. Esta parceria e aprendizagem foram essenciais, pois, conforme verificado pela fala dos entrevistados, os membros da cervejaria não possuíam conhecimento sobre o maquinário e a parceria com a Universidade foi fundamental, além da parceria com empresas de consultoria e com mestres-cervejeiros. As interações coletivas são relações entre culturas e aprendizagem, que indicam ser preciso identificarem-se, no contexto de cada organização, as oportunidades de aprendizagem. Ou seja, buscar momentos e situações que, na cultura e nas formas privilegiadas de ação, sejam propícios à aprendizagem (COOK; YANOW, 1993).

As mudanças no contexto acarretam necessidades de mudança nas cervejarias. Antigamente a demanda pela cerveja artesanal ocorria provinha de bares e restaurantes. Isto, no entanto, se alterou e as cervejarias implementaram as entregas a domicílio, conforme evidenciaram as falas dos entrevistados cervejarias 1, 4, 8 e 10. Tal fato ocasionou a necessidade de aprendizagem, improvisos e mudanças constantes no planejamento logístico e a previsão de rotas de distribuição, fatos bastante enfatizados principalmente pelos entrevistados das cervejarias 4, 8, 10. Parte dessas mudanças podem ter ocorrido pela exigência de improvisação. Cunha (2002) afirma que a mudança organizacional, em uma perspectiva mais global, envolve uma fase planejada e outra emergente. Neste sentido, o mérito da investigação sobre improvisação é o de contribuir para sublinhar a inevitabilidade e a relevância da faceta emergente da mudança organizacional (CUNHA, 2002).

A aprendizagem é concebida como elemento integrante e inseparável de práticas sociais (COOK; YANOW, 1993; NICOLINI; MEZNAR, 1995). Neste sentido, o conhecimento não é separado da prática (BROWN; DUGUID, 1995; LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998). Observou-se, nos elementos obtidos em campo, que a mudança e a experiência acumulada podem estar articuladas com a improvisação, já que aprendizagem e improvisação estão diretamente imbricadas nas práticas sociais, conforme se percebe nas seguintes falas dos entrevistados:

[...] você fabricava algo de improviso, mas aquilo não durava. Mas a ideia... Através do improviso surgia um bom equipamento. Surgia uma boa maneira de resolver algum assunto, algum problema (mestre-cervejeiro da empresa 6).

[...] a partir de vários imprevistos a gente acaba achando as soluções interessantes também. Mas isso acontece quando a gente está aqui no dia-a-dia, pela prática de trabalho (auxiliar de operações da empresa 6).

[...] porque se você tem uma situação que você precisa improvisar, ela não deveria estar acontecendo. Então você precisa ver o que errou, para gerar aquilo ali e consertar. Existem pessoas que não aprendem, mas acho que é possível aprender (gerente financeira da empresa 8).

O termo ‘experiência’ refere-se ao processo em que o sujeito desenvolve as habilidades que lhe permitem agir melhor, de acordo com seus valores e conhecimentos pessoais, mais do que pelo conhecimento explícito formalizado (VERA; CROSSAN, 2004). Isto significa dizer que a aprendizagem permite mudanças, na forma de trabalho do indivíduo e do grupo, e pode ser impulsionada por novos desafios e rotinas de trabalho, por erros e acertos, pelo trabalho individual e coletivo. A mudança pode ser gerada pelo imprevisto, pois conforme destacado pelos entrevistados, é possível aprender a não cometer o mesmo erro e a estar preparado; mudar de atitude, sendo mais atencioso e cuidadoso; descobrir uma falha operacional que já estava ocorrendo; buscar melhores padrões para a resolução de problemas; aprender para que situações semelhantes não se repitam. A aprendizagem a partir dos erros caracteriza-se como informal e tem papel relevante na *expertise* e no desenvolvimento do profissional em seu local de trabalho e em sua vida particular (CONLON, 2004). A aprendizagem não se situa somente na prática, mas também “é uma parte integrante da prática social generalizada no mundo vivido” (LAVE; WENGER, 1991, p. 35).

A mudança está ligada à aprendizagem situada, sendo ambas dependentes da mudança no contexto. Na perspectiva da aprendizagem situada, as pessoas aprendem e mudam por meio de observação e da interação com os membros do grupo social (LAVE; WENGER, 1991). Foi enfatizado também, na fala dos entrevistados, que tanto a necessidade de mudança e aprendizagem, como a de improvisação ocorrem no cotidiano e no contexto de trabalho, surgindo daí a necessidade: de resolução de problemas; de sobrevivência; atendimento à demanda de mercado.

### **8.1.3 Identidade**

Assim como existem poucos dados e informações sobre as cervejarias artesanais brasileiras, observa-se também carência em relação ao conceito de cervejaria artesanal. Neste trabalho foram identificadas algumas características comuns das cervejarias artesanais pesquisadas, alicerçado nas características que criam identidade para estas organizações e para os indivíduos delas participam:

a) respeitam os princípios da lei de pureza alemã de 1516 (*Reinheitsgebot*), que determina a exclusiva utilização de água, cevada, malte e lúpulo;

b) visam aos produtos finais de qualidade, em detrimento da quantidade. Na linguagem dos mestres-ervejeiros, a meta final é o atingimento de um qualificado *bouquet*, conjunto de características que fornecem o aroma, sabor e tornam o líquido encorpado;

c) podem ter, no mesmo ambiente onde fabricam o produto, um bar ou estabelecimento gastronômico destinado à degustação e à venda direta;

d) produzem em baixa escala em comparação com as cervejarias industriais;

e) podem utilizar máquinas e equipamentos modernos, apesar de sua produção ser artesanal;

f) atendem a um mercado-alvo restrito e comercializam seus produtos regionalmente, porém podem contar com distribuidores em outras regiões;

g) possuem registro como estabelecimento comercial.

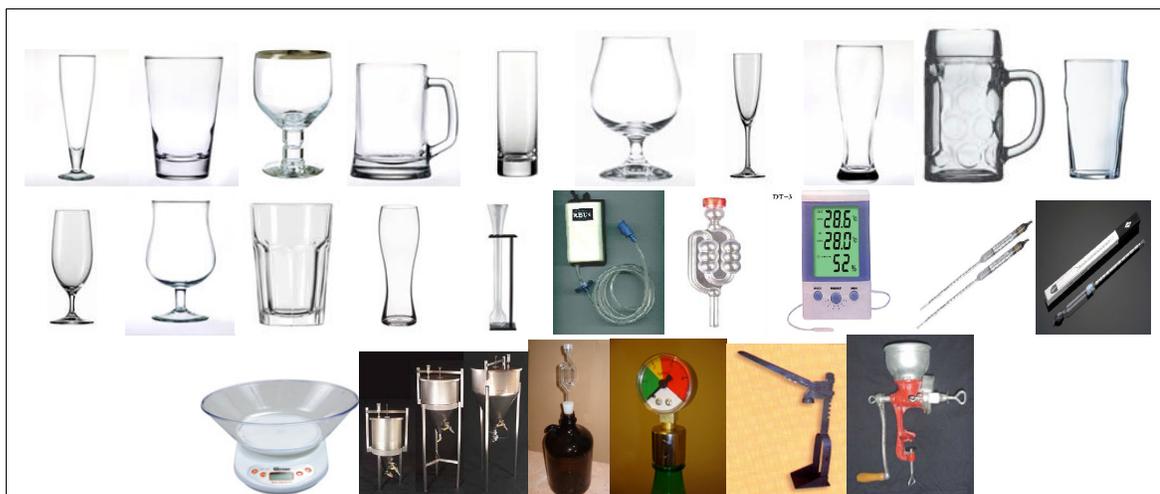
É possível, portanto, caracterizar as cervejarias artesanais pesquisadas como estabelecimentos comerciais devidamente registrados, que fabricam cerveja com base nos princípios da lei de pureza alemã de 1516, primando pela produção em pequena escala e de qualidade, com cadeia produtiva compacta e limitada a alguns distribuidores, eventualmente possuindo um bar anexo para degustação e venda direta do produto.

As cervejarias artesanais trabalham com artefatos peculiares que fornecem uma identidade para estas organizações, os quais envolvem máquinas e equipamentos para a produção da cerveja, instrumentos de trabalho, instrumentos para testes, como de temperatura, do densímetro e de iodo. Um artefato específico das cervejarias artesanais é copo. No Brasil, ainda não há uma cultura comum no uso de copos próprios para cada tipo de cerveja, mas algumas cervejarias artesanais estão introduzindo sua utilização. Na Alemanha identificou-se esta tradição, pois é atribuído grande valor aos copos diferenciados para cada tipo de cerveja.

Nas cervejarias alemãs entrevistadas, observou-se que cada uma possuía copos específicos para os diferentes tipos de cerveja produzidos artesanalmente, no local. Muitas cervejarias alemãs possuem copo próprio, com sua marca e formato especial para cada tipo de cerveja. Isto representa uma tradição cultural, embora possa aparentar, à primeira vista, uma estratégia de *marketing*. Conforme evidenciaram as conversas com os mestres-ervejeiros, o tipo de copo influencia consideravelmente o prazer da degustação. Por ser a visão um dos cinco sentidos do ser humano (visão, paladar, olfato, audição, tato), a questão da apresentação visual exerce influência direta na degustação. Cada formato de copo altera a formação da espuma e a percepção da fragrância. Algumas cervejas, como a *Weizenbier* ou cerveja de trigo, exigem um

copo capaz de alocar todo o líquido da garrafa, pois, nesta variedade, o lúpulo mantém-se no fundo da garrafa e o líquido deve ser servido com um pequeno agito ao final, caso contrário, haverá sabores diferenciados. Para determinar a forma de copo mais adequada para a liberação do aroma da cerveja, diversos estudos são realizados por especialistas.

A Figura 15 mostra alguns tipos de copo (utilizados nas cervejarias artesanais alemãs) e outros artefatos utilizados em todas as cervejarias artesanais pesquisadas, cujos usos e funções os mestres-ervejeiros e seus auxiliares são obrigados a aprender.



**Figura 15 - Diferentes artefatos utilizados nas cervejarias artesanais**

Em muitos bares e restaurantes brasileiros existe o hábito de trazer junto com a cerveja um copo gelado. Isto não acontece na Alemanha. Alguns mestres-ervejeiros destacam que este copo gelado somente fornece um ar de refrescância, outros assinalam que o contato da cerveja com a temperatura do copo produz uma condensação que dilui a bebida, alterando o sabor e a temperatura correta. O mais importante, no entanto, é que os copos sejam bem lavados, porque os resíduos de detergente de cozinha ‘acabam’ com a cerveja e diminuem sua espuma (responsável principalmente pela manutenção do aroma e da temperatura da cerveja).

A identidade dos indivíduos que trabalham nas cervejarias artesanais brasileiras e alemãs desta pesquisa está ligada à forma de trabalhar diferenciada da produção em série, da industrialização em grande escala. Ele procuram focar a peculiaridade de seus produtos e a criação de aromas diferenciados, conforme manifesta a fala dos mestres-ervejeiros que passaram pela experiência de trabalhar em uma cervejaria de grande porte:

[...] a cerveja tem um item que se chama aroma, o paladar. Então uma coisa que não é muito negociável e que não dá margem para o improvisado é a questão do aroma, do sabor. O sabor de um tipo de cerveja tem que ser mais ou menos constante. Mesmo

tendo uma pequena variação, por ser artesanal. Mas tem que ser aquela cerveja. Se misturar com outra, por exemplo, isso a gente não negocia. A gente coloca esta cerveja no ralo. Então a gente não dá muita margem para isso. Porque ela leva uma marca e um nome na cerveja. Então se o consumidor provar isso vai sentir gostos diferentes (mestre-ervejeiro da empresa 1).

[...] nos últimos nove anos estou novamente de volta para as raízes, para a base tecnológica da produção da cerveja (mestre-ervejeiro da empresa 2).

A preocupação com a manutenção dos padrões de produção é uma característica da identidade dos mestres-ervejeiros, principalmente na Alemanha, pois existe a tradição de seguir as normas de produção de cerveja artesanal, denominada lei de pureza alemã (*Reinheitsgebot*), promulgada pelo Duque Guilherme IV da Baviera, em 23 de Abril de 1516. Esta lei exige que sejam utilizados como ingredientes na produção da cerveja artesanal apenas água, lúpulo, malte e fermento. A manutenção desta tradição é adotada pelos mestres-ervejeiros alemães a fim de conservarem a identidade. Ela também é seguida por algumas cervejarias brasileiras. Segundo o mestre-ervejeiro da empresa 5:

É, a lei da pureza já seria outra coisa, que você não pode ter nenhum outro aditivo. Isso não se respeita muito aqui no Brasil. As micro-ervejarias até respeitam. Nós aqui fazemos, que é a questão de usar como ingredientes somente malte, lúpulo e fermento. Não vai nenhum tipo de aditivo, nenhum tipo de adjunto. Adjuntos seriam cereais não maltados. Então no Brasil se utiliza muito o arroz e o milho. E também a adição de conservantes e estabilizantes. E nós aqui não utilizamos nada disso. Seria uma cerveja 100% pura.

A utilização de arroz e milho na produção da cerveja diminui os custos do produto final, porém descaracteriza tanto a identidade de uma receita alemã para a cerveja, datada de 1516, como a produção da cerveja artesanal.

Alguns elementos que surgiram nas entrevistas demonstram uma identidade formada culturalmente. Na Alemanha, por exemplo, observou-se nas falas dos entrevistados características de identidade como manutenção de padrões, planejamento, pontualidade e disciplina:

[...] pois assim são mais garçons que vêm fazer pedidos de bebidas para mim, e às vezes é difícil de atender rapidamente. [...] Faço o possível para chegar sempre **pontualmente** e atender bem as pessoas (auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 2).

então eu posso ir embora somente quando o meu trabalho está terminado. E a forma de trabalho é **sempre realizada de uma maneira planejada**, com base em perspectivas (mestre-ervejeiro da empresa 2).

Eu **chego às 8h** Troco de roupa e coloco a **roupa da cervejaria**. [...] limpo a cervejaria e vejo se os aparelhos estão funcionando de maneira adequada. Vejo se não falta nenhum produto para que os aparelhos funcionem (atendente da empresa 3).

**Ao chegar no trabalho** procuro conferir se está tudo em **ordem**, se não está faltando nenhum produto, se está tudo certo na cozinha, se não falta nenhum ingrediente, se não há nenhuma máquina ou equipamento com defeito (gerente da empresa 3).

A identidade constitui importante elemento para a aprendizagem situada, pois a “a aprendizagem não é meramente uma condição de pertencimento ao grupo, mas uma própria forma de envolvimento no grupo” (LAVE; WENGER, 1991, p. 53). Foi observado, nas duas cervejarias alemãs, que a identidade dos funcionários absorve alguns elementos considerados tradicionais da identidade cultural alemã.

Outros elementos contribuem para a criação da identidade das cervejarias artesanais alemãs pesquisadas. Os clientes atribuem grande valor à cerveja produzida artesanalmente. Nas duas cervejarias, observou-se que o bar situa-se no mesmo ambiente em que cerveja é produzida, ou seja, existe demanda por degustar a cerveja artesanal, sentindo ao mesmo tempo, o aroma do malte, do lúpulo e visualizando as atividades do mestre-ervejeiro e de seus auxiliares. As cervejarias alemãs possuem um espaço externo típico denominado *Biergarten*, que, numa tradução literal, significa quintal da cerveja ou jardim da cerveja. Neste espaço exterior, há um gramado, mesas e plantas. Em dias quentes e de sol, as pessoas tem prazer de aí sentar, conversar, tomar sol e apreciar uma cerveja artesanal. A cerveja alemã também revela identidade própria: é mais encorpada, geralmente com um teor alcoólico maior, sendo servida a uma temperatura mais alta em relação à brasileira, em torno de 3 graus. No Brasil, além do costume de tomar a cerveja muito gelada, o que inibe a sensação das papilas gustativas, muitos bares e cervejarias a servem em copo gelado. Este recipiente, segundo os mestres-ervejeiros entrevistados, pouco altera a temperatura da cerveja e somente fornece a sensação de refrescância. As cervejarias alemãs procuram ter um copo especial para cada tipo de cerveja, com sua marca nele estampada.

A identidade dos indivíduos na organização influencia diretamente a forma como ele atribui sentido ao trabalho que realiza, e a forma como aprende na empresa. Constatou-se que os mestres-ervejeiros identificam-se com a produção artesanal da cerveja e que vários deles, após o término de sua aprendizagem formal na área, tiveram oportunidade de trabalhar em cervejarias de pequeno e grande porte, não exclusivamente como mestre-ervejeiro, mas também em outras áreas. A identificação com a criação de uma cerveja artesanal, própria, com características especiais e de qualidade são fatores de estímulo à opção pelo trabalho em uma cervejaria artesanal. Foi destacado pelos mestres-ervejeiros a oportunidade de delegar tarefas, participar das etapas de compras e montagem dos equipamentos. Manifestaram tratar-se de uma área na qual há prazer em trabalhar, por sempre virem pessoas para conversar, por trabalharem em times, um ajudando o outro, por realizarem tarefas em conjunto ou em substituição a um companheiro ausente.

### 8.1.4 Participação

A participação refere-se “não só a eventos locais de envolvimento em certas atividades com certas pessoas, mas a um processo mais abrangente de ser participante ativo nas práticas sociais [...] e na construção de identidades” (WENGER, 1998, p. 4). A participação traz a possibilidade de reconhecimento mútuo e “significa a capacidade de negociar, mas não implica necessariamente a igualdade” (WENGER, 1998, p. 56). Observou-se, nesta pesquisa, que nas cervejarias artesanais existem diferentes formas de participação, como a participação do auxiliar do mestre-cervejeiro, do mestre-cervejeiro, do gerente, entre outros. Constatou-se bastante horizontalidade na estrutura hierárquica, sendo fator importante na forma como os indivíduos aprendem nas organizações pesquisadas. O auxiliar de mestre-cervejeiro, por exemplo, trabalha sempre ao lado do mestre-cervejeiro, e com participação periférica legitimada, passa por uma aprendizagem, mas tem condições de realizar algumas decisões e práticas.

A forma de participação dos gerentes envolve múltiplas responsabilidades, por isso procuram fazer planejamentos para atender às tarefas a serem realizadas. Estes planejamentos são eminentemente de curto prazo, face à necessidade de improvisos e de resolução de problemas. A participação dos gerentes engloba: atendimento a problemas com fornecedores; realização de compra de matérias-primas; venda de produtos; decisão sobre a aquisição de novos equipamentos. Devido a tal participação nas atividades da organização, os gerentes passam por processos de aprendizagem articulados com o contexto e suas práticas de trabalho.

As formas de aprendizagem dos aprendizes e iniciantes, nas cervejarias artesanais, corroboram as ideias propostas Lave e Wenger (1991) sobre a participação periférica legitimada, segundo as quais, os aprendizes, ao participarem das práticas realizadas pelo grupo na organização, aos poucos ganham legitimidade no grupo e conquistam espaço de trabalho e engajamento. As seguintes falas dos entrevistados ilustram esta afirmação:

[...] creio que no início eu estava mais aprendendo como realizar as tarefas e não pude ajudar muito. Atualmente, como esta cervejaria é menor, então tenho um pouco mais de liberdade para tomar algumas decisões e ações (atendente da empresa 3).

[...] eu entrei na parte de manutenção, limpeza e fui participando ativamente. Ficava aqui de madrugada e fui aprendendo como funcionavam as coisas. E aí foram me dando chance de crescer e hoje eu coordeno o pessoal (auxiliar de operações da empresa 6).

[...] fui me interessando com a coisa, fui gostando, fui aprendendo. Comecei a fazer o curso no Cefet há dois anos atrás na parte de refrigeração e ar condicionado em São José (auxiliar técnico da empresa 4).

[...] no começo era mais na parte de ajudar, como manter os barris limpos. E agora já estou passando a fazer mais coisas (auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 10).

Ao verificar a escolaridade dos auxiliares entrevistados e analisar seus relatos nas entrevistas, observou-se que, nas cervejarias artesanais pesquisadas, diferentemente dos mestres-ervejeiros, que buscaram aprendizagem em cursos formais, os auxiliares passaram por processos de aprendizagem predominantemente baseados nas práticas. Ou seja, o processo de aprendizagem destes aprendizes alicerçou-se na participação, na identificação e no engajamento em práticas de trabalho, tendo eles ganhado experiência com os membros mais experientes da organização.

A participação dos auxiliares de mestres-ervejeiros limita-se inicialmente a algumas tarefas, pois passam pelo processo de aprendizagem inicial. No entanto, aos poucos ganham mais espaço em seu trabalho. Constatou-se que o processo de aprendizagem inicial dos gerentes e mestre-ervejeiros pode ocorrer pela participação periférica legitimada (LAVE; WENGER, 1991).

Sobre a forma de participação dos mestres-ervejeiros, percebeu-se que eles trabalham em conjunto com seus auxiliares. Seu modo de trabalho é autônomo, derivado da aprendizagem formal e da experiência em outras cervejarias, geralmente de médio e grande porte, com adaptação ao modo de produção artesanal da cerveja. A participação do mestre-ervejeiro envolve a necessidade de acompanhamento de todo o processo, com controle desde o recebimento da matéria-prima até a estocagem, passando pelo processo produtivo, em que se observam, por exemplo, a temperatura e a fermentação. Os mestres trabalham em conjunto com seus auxiliares, os quais, pela interação, aprendem as práticas de trabalho com o mestre-ervejeiro.

## 8.2 CONSTRUINDO UM CONCEITO PARA A IMPROVISAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Analisando os significados atribuídos pelos sujeitos entrevistados à improvisação, observaram-se entendimentos diversificados e amplos. Foram ressaltadas como ações realizadas por motivo de necessidade, por causa de situações emergenciais, bem como formas criativas de resolver problemas, ou seja, transformar os problemas em soluções e dificuldades em oportunidades para crescimento:

[...] uma forma de fazer determinadas atividades de uma maneira talvez um pouco fora do padrão e por necessidade. No nosso caso, por exemplo, acho que é por necessidade [...] Acho que se a gente tivesse todos os recursos disponíveis, a gente agiria com bem menos improvisação (gerente e mestre-ervejeiro da empresa 1)

[...] a improvisação é necessária, sem dúvida, para situações de emergência, ou situações de imprevisto (auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1)

[...] saber criar novos caminhos pra uma situação que precisa ser resolvida e se possível logo (auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 2)

[...] você fabricava algo de improviso, mas aquilo não durava. Mas a ideia... Através do improviso surgia um bom equipamento. Surgia uma boa maneira de resolver algum assunto, algum problema (mestre-ervejeiro da empresa 6).

Também foram identificadas interpretações que expuseram aspectos críticos e negativos, demonstrando ceticismo no uso do improviso nas organizações. Foi ressaltado, por exemplo, que esta consiste em uma ação que deve ser evitada, ao máximo, nas organizações, por meio de constante planejamento, seriedade e sistematização, conforme indicam as seguintes falas:

[...] não tem como trabalhar em um lugar sério e ficar improvisando. Por exemplo, eu chego aqui e já sei o que fazer. Tenho que tratar com clientes, realizar as cobranças. Não tem como improvisar nessa área, eu acho (atendente da empresa 4)

Hmm, improvisação... Acho que parte de um determinado ponto onde pretendemos chegar. Vemos se há a possibilidade de ainda preparar ou planejar algo. Se não há muita possibilidade, então temos que improvisar (atendente da empresa 3).

Eu sou mais sistemática. Então eu acho que tem que ser tudo bem explicadinho, tudo certinho. Existem horas que tem que se improvisar, mas eu vou te dizer que eu não sou a favor de improvisar. Mas sempre teve muito por aqui (gerente financeira da empresa 8).

Os dados obtidos nesta pesquisa e as informações obtidas na literatura auxiliaram a compreensão do improviso nas organizações. Realizou-se, pois, uma comparação entre os achados da literatura e os achados desta pesquisa, a fim de criar um conceito sobre improvisação. Como síntese dos significados atribuídos pelos entrevistados e pela literatura ao conceito de improvisação, formulou-se, portanto, o seguinte conceito para improvisação:

**Improvisação** é um processo extemporâneo, surgido, em grande parte, por influência de fatores internos e externos à organização, os quais não são premeditados e exigem a composição e a mobilização de elementos aprendidos e estabelecidos na memória do indivíduo ou do grupo, resultando em ações, arranjos e rearranjos rápidos, a fim de atender demandas emergenciais.

Para uma ação se caracterizar como improvisação na organização, precisa atender aos seguintes aspectos: a) ser uma ação cognitiva ou física extemporânea; b) surgir por influência de fatores internos ou externos à organização; c) ter por objetivo final resolver determinado problema ou situação inesperada da organização; d) trabalhar com a bricolagem; e) exigir que riscos e erros sejam assumidos; e) fazer arranjo ou rearranjo rápido, mas permitindo pausas; f) exigir aprendizagem prévia, ao menos parcial, na área em que o improviso é realizado; g) trabalhar com estruturas mínimas.

Na época do fordismo, a administração atribuía ao gestor um papel similar ao de um maestro de orquestra sinfônica: planejar, controlar e coordenar tarefas de modo sincronizado. Os tempos atuais exigem uma administração mais dinâmica, flexível, orgânica. Planejamento, controle e coordenação permanecem em primeiro plano, no entanto existem contingências que exigem processos decisórios rápidos e ações sem espaço para planejamento. A estas ações realizadas de maneira extemporânea e com pouco espaço para planejamento denomina-se improvisação. Este é um conceito amplo que permite diversas concepções, as quais podem atribuir-lhe conotações positivas ou negativas.

Ao comparar o conceito atribuído para improvisação com as informações obtidas na literatura (CUNHA; CUNHA, 2008; CUNHA; KAMOCHE; CUNHA, 2003; BARRET, 1998), conclui-se que o improviso pode ser visto e compreendido como uma ação extemporânea que visa à resolução de problemas. Assim como outros conceitos presentes na literatura sobre organizações, tais como controle, poder, reestruturação produtiva, o improviso pode ter efeitos positivos ou negativos, pode ser visto da forma positiva ou negativa. Isto é, pode ser uma ação criativa e espontânea para a resolução de um problema, mas também uma ação fora das normas, que ocasione perda da imagem e da credibilidade da organização. No Quadro 34, apresentam-se prós e contras do improviso nas organizações, de acordo com os resultados obtidos em campo.

<b>Categoria</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Capacidade de resposta</b>	Possibilidade de atender rapidamente a uma demanda de um cliente, fornecedor, <i>stakeholder</i>	Risco de ocorrerem resultados com problemas ou prejuízos. O sujeito ou grupo pode não ser atendido de maneira adequada.
<b>Substituição temporária de encargos</b>	Improviso para suprir temporariamente a ausência de um colega de trabalho.	Perda de tempo e de foco no trabalho. O fato de não ser a especialidade pode acarretar resultado ineficiente e de baixa qualidade.
<b>Ajuste estrutural</b>	Possibilidade de resolução imediata do problema.	Setor organizacional pode ficar momentaneamente desestruturado.
<b>Flexibilidade</b>	O improviso pode exigir e aumentar a flexibilidade do sistema produtivo e da estrutura organizacional.	Baixa efetividade nas tarefas/ desempenho organizacional.
<b>Desrotinização</b>	Afasta a ideia de previsibilidade e excesso de certezas, que poderia levar a cometer de erros.	A falta de rotina pode levar ao caos.
<b>Atendimento a emergência</b>	Improvisa-se para atender determinado problema emergencial, por uma necessidade. Caso não ocorra improviso, o problema pode se agravar.	O fato de ser um improviso emergencial pode resultar em algo que apenas resolve momentaneamente, mas que não seja totalmente efetivo.
<b>Mudança</b>	Possibilidade de criar novo caminho, nova forma, nova maneira de resolver um problema.	Risco de a improvisação realizada tornar-se permanente e não corrigir o problema da forma adequada.
<b>Comunicação</b>	O grupo de trabalho se comunica mais e percebe que a improvisação pode ser uma importante ferramenta na resolução	O surgimento e a necessidade do improviso pode justamente denotar falta de planejamento e de comunicação.

	de problemas.	
<b>Aprendizagem</b>	Pode existir articulação entre aprendizagem e improvisação, com possibilidade de ampliação de capacidades e experiência. Aumento da visualização e reflexão sobre até que ponto vale a pena realizar o improviso; possibilidade de aprender com os erros.	A aprendizagem pode não ser a adequada e correta. Pode tornar o trabalho mais relaxado, ou seja, o sujeito pode se acostumar a resolver de maneira incorreta e ineficiente.
<b>Tempo</b>	A rapidez na realização do improviso possibilita ganho de tempo para a realização de outras tarefas.	Não necessariamente o que é feito em menor tempo resulta em algo efetivo.
<b>Inovação</b>	O improviso resulta na criação de um novo produto, padrão, forma de realização do trabalho.	Improvisação pode levar à perda do padrão, da marca ou imagem do produto.
<b>Perenidade</b>	A realização do improviso para resolução de problemas possibilita que a organização sobreviva e se mantenha no mercado.	A perenidade envolve outras formas de planejamento e ação. Não há como sobreviver e se manter apenas de improvisação, pois a realização de um improviso de maneira errônea pode prejudicar ainda mais a própria organização.
<b>Custo</b>	Redução de custos por caminhos mais rápidos e econômicos na resolução de problemas.	Caminhos rápidos e econômicos, contrários às normas ou leis, acarretam custos altíssimos, tanto financeiros, quanto de credibilidade no mercado.
<b>Coesão</b>	Aumento da coesão do grupo e valorização do coletivo não somente no momento da resolução de problemas, mas também no cotidiano de trabalho.	Após a realização do improviso coletivo e temporário, a coesão não necessariamente aumenta. Ações fora dos padrões e momentos de estresse podem alterar negativamente a coesão do grupo.

**Quadro 31 - Vantagens e desvantagens da realização de improvisos na percepção dos entrevistados**

Vários entrevistados relacionaram como vantagens da improvisação a possibilidade de atendimento às exigências dos clientes. Conforme destacaram John, Grove e Fisk (2006), o setor de serviços requer constantemente habilidades pertinentes também à improvisação, como flexibilidade, adaptabilidade, comunicação e dinâmica. A improvisação pode oferecer possibilidades para compreender e adotar princípios relativos à adaptabilidade em contextos de tarefas dos gestores, bem como nas tarefas dos funcionários ou na concepção e relacionamento com os clientes. Os entrevistados relataram como vantagens predominantemente a possibilidade de criação de um novo equipamento ou forma de trabalho e a resolução imediata de um problema. Existem, no entanto, diversas desvantagens na realização do improviso, destacando-se, nas respostas dos entrevistados: risco de problemas e prejuízos; perda de tempo e do foco do trabalho para a realização do improviso; não apresentar um resultado perfeito e totalmente efetivo.

### 8.3 PRESSUPOSTOS SOBRE IMPROVISAÇÃO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção, apresentam-se os pressupostos sobre improvisação, criados no presente estudo. É analisada também a maneira como eles se manifestam nas cervejarias artesanais pesquisadas.

#### 8.3.1 O tempo influencia o processo de improvisação

Segundo as falas dos entrevistados, o fator que mais exerceu influência na necessidade, opção e realização da improvisação foi o tempo. Foram identificados aspectos referentes à pressão relacionada ao tempo, como: emergência na resolução do problema; exigência de agentes externos; pressão para a manutenção da produção e o reparo dos maquinários. O gerente da empresa 1 comentou que a busca pela sobrevivência da empresa no mercado competitivo e a o limite de tempo cada vez menor levam à adoção de procedimentos fora dos padrões para o atendimento das demandas. O auxiliar do mestre-ervejeiro desta mesma empresa disse que o fator “tempo é o principal motivo que faz você fazer uma improvisação diante de um imprevisto”.

Esta característica emergencial da realização e da resolução do imprevisto também surgiu na fala do auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 10, o qual destacou o fato de a pessoa, às vezes, não ter o tempo necessário para a resolução de um problema e, por isto, improvisar. O argumento da pressão do tempo também surge na fala de outros entrevistados:

[...] a gente apaga o fogo. Quando tem pedido de última hora, por exemplo. Quando não tem mercadoria em estoque. E tu tens que atender de qualquer jeito. Então não é uma coisa planejada (gerente da empresa 10).

De vez em quando precisa-se reagir rápido a determinados acontecimentos. Provavelmente esta ação seria realizada antes de uma outra forma, de uma forma planejada. Mas com sua alteração surge a necessidade de imprevisto (gerente empresa 3).

[...] a questão do imprevisto é uma coisa que não é premeditada. É uma coisa que tem que ser feita ali na hora, tem que improvisar [...]. A gente não vai preparado para fazer um imprevisto [...]. A gente já tenta sair daqui com tudo certinho para não dar problema. Mas se tiver que improvisar na hora, tem que se virar (auxiliar técnico da empresa 4).

Há um tempo mínimo para a consecução do imprevisto, por exemplo, quando se trata de uma criação, como nova técnica ou novo produto, mesmo que seja apenas uma simulação e que possa, posteriormente, ser alterada, conforme ressalta o gerente da empresa 5:

[...] você também tem que ter tempo, para que você possa fazer os testes desta improvisação, seja ela administrativa, mecânica, física. Você tem que ter tempo de testar ela antes de jogar no mercado e antes que ela venha a prejudicar o teu processo.

Algumas tarefas exigem um tempo mínimo para a execução no improviso, e sua duração não deve ser alterada ou subestimada. Conforme destaca o mestre-ervejeiro da empresa 2, existem algumas emergências em que se faz necessário um determinado tempo para a ação. Ele exemplifica com o caso da limpeza e desinfecção das máquinas e equipamentos, que mesmo com a necessidade de improviso exigem um certo tempo. Este tempo também pode ser considerado na improvisação com os clientes, pois conforme exemplifica o atendente da empresa 3, se de repente chega um grande grupo de clientes no mesmo instante, é natural que todos queiram ser atendidos imediatamente, mas também é preciso considerar que existe um tempo para a preparação e atendimento.

A cerveja produzida artesanalmente não pode ser estocada por longo tempo, por não ser pasteurizada. A gerente da empresa 9 revelou que este produto possui um tempo necessário para a sua produção e quando, por decorrência de pedidos extras o tempo de produção é reduzido, ele não fica com a mesma qualidade.

### **8.3.2 A improvisação trabalha com a bricolagem**

Na improvisação, trabalha-se com os recursos disponíveis no momento: materiais, financeiros, cognitivos, emocionais. Tendo por base processos de aprendizagem prévios, os indivíduos realizam associações e criam um mosaico para, de forma improvisada, resolverem temporária ou permanentemente o problema. Os recursos disponíveis exercem influência na forma de realização do improviso, como expõem seguintes relatos dos entrevistados:

[...] resolver o problema naquela hora, naquele momento. Tens que resolver de um jeito ou de outro. Então é como eu disse, se não tiver um alicate, tem que pegar um cortador de unha. Porque é o momento de resolver aquilo. Tu não podes dizer que amanhã tu voltas para resolver aquilo, porque o problema está ali naquele momento. (auxiliar técnico da empresa 4).

[...] seria uma questão de usar a inteligência que se tem e saber o que fazer [...] de saber quais relações existem entre o problema e seus fatores, entre os aparelhos, máquinas, produtos (mestre-ervejeiro da empresa 3).

[...] para toda a improvisação, para você tomar uma decisão ali na hora, se você por exemplo está num evento tocando o chope e de repente te arrebenta uma mangueira e você não tem a mangueira de reserva, que deveria ter. Então como é que você vai improvisar? Você vai pegar um arame. Se arrebentou a braçadeira você vai lá tentar reduzir a pressão, calibrar (gerente da empresa 5).

A forma de realização dos improvisos pode se diferenciar quando existe carência de recursos financeiros, pois a improvisação surge visando solucionar estas lacunas. O gerente da empresa 1, localizada em Porto Alegre, afirmou: “[...] acho que se a gente tivesse todos os

recursos disponíveis, a gente agiria com bem menos improvisação e faria tudo conforme se manda”. O atendente da empresa 3, localizada em Berlim, constatou:

Eu diria que numa sociedade de abundância como temos agora, a improvisação seria considerada mais como uma desvantagem. Pois afinal as coisas funcionam. Difícil seria no caso da falta destas condições, ou talvez em sociedades que não teriam as mesmas condições.

Comparando as respostas dos entrevistados brasileiros e alemães, bem como as formas de improviso verificadas nas empresas, observa-se que a realização da improvisação relaciona-se com os recursos disponíveis no momento. Apesar de estes recursos não se resumirem aos materiais e financeiros, percebe-se que sua carência altera a forma de improvisação nas organizações e diferencia os tipos de improvisação realizados nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento, nas empresas com grandes recursos e nas empresas com poucos recursos. Nos casos de improvisação observados nesta pesquisa. Nas cervejarias artesanais brasileiras e alemãs, constatou-se que as improvisações realizadas nas empresas alemãs possuíam menor amplitude, como o caso de buscar improvisar outro recurso (buscar um pano ao não achar uma vassoura, para limpar os estilhaços de um copo que caiu no chão) e improviso por decorrência de falha de comunicação no momento do pedido. No entanto, nas empresas brasileiras foram identificados improvisos maiores, como: improviso na adaptação e transformação de uma chopeira sucateada em um chiller; o improviso na criação de ferramentas de trabalho; improviso no uso de gelo em função de aumento excessivo de temperatura.

De acordo com Harris *et al.* (2003, p. 196), “usando técnicas de improvisação, os trabalhadores podem estender seu repertório individual, assim como desenvolver novos esquemas para situações difíceis ou inesperadas”. Argumenta-se, neste estudo, que os processos de improvisação nas organizações auxiliam os administradores a se adaptarem aos diferentes contextos, possibilitando assim o desenvolvimento e a aprendizagem de capacidades que ultrapassam a fronteira dos próprios papéis e *scripts*.

### **8.3.3 A improvisação parte de estruturas mínimas**

O improviso possui uma estrutura mínima que se define por padrões, normas, formas de realização, crenças, valores, que precisa ser mantida, tal como na improvisação teatral e musical em que regras, como ritmo, harmonia e acordes, devem ser observadas. Da mesma forma, o improviso nas organizações também deve observar determinadas estruturas mínimas, tais como: regras, normas, crenças, valores, entre outros elementos culturais e organizacionais.

As formas de realização dos improvisos podem se diferenciar conforme o porte e a estrutura da organização, porém, independente disto, o improviso sempre trabalha com estruturas mínimas. Estas podem ser provenientes de aprendizagem formal e informal ou da própria experiência de trabalho. Constatou-se, nesta pesquisa, que a cervejaria artesanal possui maior flexibilidade e menor padronização em relação às empresas de médio e grande porte:

Então em uma empresa pequena, tendo uma padronização de uma empresa grande, fica muito engessada, muito lenta, e perde a flexibilidade e a velocidade que se consegue dar para o mercado, para tudo. Acho que no nosso caso, tem que tomar cuidado para ter padrões nas partes essenciais (gerente da empresa 1).

O uso de estruturas mínimas no improviso pode resultar em algumas possibilidades como: resolução de problemas, atendimento a emergências, velocidade nas alterações, busca por novos padrões. As próprias estruturas mínimas exigem padrões em suas partes essenciais, pois o improviso não é uma ação realizada de qualquer maneira e sem objetivo. Ele possui estruturas mínimas que funcionam como alicerces para o atendimento das necessidades. Nos improvisos realizados nas cervejarias brasileiras e alemãs pesquisadas, foram identificadas as seguintes estruturas mínimas: prazos, responsabilidades, objetivos, conhecimento sobre o assunto referente ao improviso, conhecimento sobre as regras e normas vigentes na organização e na sociedade.

As estruturas mínimas apoiam-se também nos conhecimentos ou nos recursos mínimos requeridos para realização do improviso, como revelam nas seguintes falas dos entrevistados:

A improvisação, para você poder fazer, você tem que ter no mínimo um conhecimento de causa sobre o que você vai improvisar (gerente da empresa 5).

[...] não adianta querer improvisar se eu não faço a mínima ideia de como vou fazer. Se eu não conheço o produto eu não posso improvisar (estagiária da empresa 1).

É possível analisar o trabalho com estruturas mínimas através da metáfora da improvisação nos gêneros musicais do choro e do *jazz*. Características como o *being in the moment* (estar no momento) durante as apresentações e as capacidades de criatividade e coordenação entre músicos têm atraído a atenção do campo da administração (BARRET, 1998). Os músicos de *jazz* e de choro realizam tarefas muitas vezes bastante similares aos administradores, como fabricar e criar novas respostas sem um plano prescrito e sem a certeza dos futuros resultados, descobrindo assim o futuro que suas próprias ações determinam, bem como seus desdobramentos.

As estruturas mínimas possuem um papel essencial na manutenção do foco dos indivíduos no momento do improviso nas organizações, por proporcionar uma base de conhecimentos, regras, normas a serem observadas. Da mesma forma, permitem também uma certa flexibilidade necessária para a realização destas ações. E justamente esta dialética entre liberdade e controle que torna a estrutura mínima um componente peculiar no momento da improvisação.

### 8.3.4 As pausas e o silêncio também fazem parte do processo de improvisação

As pausas nos momentos de improvisação podem auxiliar a refletir sobre a ação e assegurar que ela seja realizada de forma adequada, que atenda a necessidade e não acarrete prejuízos posteriores, como ressaltam as seguintes afirmações dos entrevistados:

[...] a empresa, sendo pequena, média, ou grande, se ela tiver improvisação, ela vai partir de uma análise e verá até que ponto vale a pena a improvisação. Se ela vai sanar aquele problema naquele momento, ou vai resolver mais tarde (auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1).

O que dá para improvisar é tu deixares de fazer uma tarefa que estás fazendo para começar a fazer outra. [...] Por exemplo, quando eu estou lavando o barril, eu posso parar de lavar o barril (para fazer uma outra tarefa de improviso), porque não existe a necessidade de continuar. Aí eu posso parar para fazer outra coisa. Porque posso terminar depois (auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 8).

Em determinadas ocasiões pode ser oportuno realizar uma pausa no improviso e pensar sobre a possibilidade de prorrogá-lo, conforme surge na fala dos entrevistados da cervejaria alemã:

Depende da gravidade do problema e da necessidade de rápida resolução. Quando tem, por exemplo uma queda de energia, temos que então ligeiramente improvisar. Quando faltam produtos, então tem que se pensar se as compras devem ser feitas no mesmo momento ou se podem ser prorrogadas para o próximo dia (gerente da empresa 3).

Vemos se há a possibilidade de ainda preparar ou planejar algo. Se não há muita possibilidade, então temos que improvisar. Mas acho que isso implica também trabalhar mais rápido do que o normal (auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 3).

Para algumas exigências tecnológicas existe determinada pausa a ser observada, disse o mestre-ervejeiro da empresa 2. Como exemplos, o entrevistado citou o tempo de pausa necessário para limpeza e desinfecção das máquinas. O tempo de pausa pode auxiliar a refletir sobre o improviso realizado. Neste sentido, o auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1 argumentou sobre a importância de refletir e questionar a necessidade do improviso. Uma das diferenças entre a improvisação nas artes e a improvisação nas organizações consiste em eventuais riscos dela decorrentes. Nas organizações, o improviso possui uma margem de erro bem como padrões, normas e regras a serem observadas. As pausas podem auxiliar a reflexão sobre os caminhos do improviso.

### 8.3.5 A improvisação pode ser individual ou coletiva

Uma boa orquestra de *jazz* e um bom grupo de choro implicam uma equipe de especialistas, com profundos conhecimentos de seus instrumentos de trabalho, com capacidade de lidar com as tecnologias de informação (partituras) e interpretá-las, realizando improvisações que mantenham coerência com os objetivos e as regras estruturais. Trabalhar em conjunto, saber

comunicar e saber ouvir são fundamentais. Isto vale principalmente ao solista que executa a improvisação, pois ele deve se basear no ritmo, nas notas e nas harmonias expostas pelos colegas de trabalho. O solista deve ser capaz de realizar sugestões e alterações, interagindo com o grupo. Constatou-se que as improvisações realizadas pelos entrevistados foram tanto individuais como coletivas. O exemplo, a seguir, mostra um improviso individual:

Aconteceu-me uma vez, em uma grande cervejaria, que por um defeito de válvula e descuido do funcionário a temperatura da parte de mistura se excedeu. Então precisava na hora de um corretivo, de um improviso, para voltar a aquela temperatura determinada e poder dar continuidade ao processo. Então como tínhamos perto um depósito de gelo, peguei barras de gelo e coloquei dentro da panela para consequentemente baixar a temperatura (mestre-cervejeiro da empresa 5).

Entre os improvisos coletivos relatados, destacam-se dois:

[...] eu me lembro, por exemplo, de uma vez que escapou uma cereja, da variedade da Barley Wine. Nós fizemos 1700 litros com essa ação. E nós vimos que estava passando da quantidade de 1700 litros, mas a cerveja estava saindo em boa qualidade, e não queríamos desperdiçar esta cerveja. Colocamos então tudo em um tanque, que tem capacidade para 2000 litros. Mas tem que ter espaço para a fermentação. E a fermentação ocorreu de forma muito violenta. Então começou a sair por cima a cerveja durante a madrugada. Então teve que se improvisar nesse momento (estagiária da empresa 1)

[...] a única etapa em que se estava com problema era a etapa do fornecimento, que era uma parte terceirizada. E como a gente na produção tinha que tocar, precisava engarrafar a bebida que nós fazíamos, pois não podia parar a produção, tivemos que fazer um improviso com relação à lavagem de garrafas (auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 1).

Observou-se também a realização de improvisos nas empresas alemãs, portanto a improvisação individual e coletiva não ocorrem somente em empresas brasileiras. Percebeu-se, no entanto, que os improvisos nas empresas alemãs pesquisadas tinham escopo menor e procuravam corrigir pequenos problemas inesperados, como revelam estes exemplos:

[...] imagine que venha de repente um grupo de turistas. Cada um possui os seus pedidos. Assim, existe a necessidade de um grupo de pessoas que, assim como no exército, trabalhem em conjunto e na mesma direção (mestre-cervejeiro da empresa 2).

[...] problemas técnicos na cozinha, falta de produtos, aparelho que fica com defeito. Aí é preciso reagir rápido. Precisa-se também improvisar algumas vezes com o cliente, avisando, por exemplo, que determinado produto não está disponível ou que irá demorar um pouco mais para chegar (gerente da empresa 3).

[...] Por exemplo, quando estamos no telefone e existe uma dificuldade. Então de repente podemos repassar para outra pessoa que tenha um conhecimento mais especializado no assunto (gerente da empresa 3).

Em um improviso coletivo, para que seja mantida uma estrutura mínima e se dê ordem ao caos, há a necessidade que a equipe trabalhe de forma coesa e direcionada aos objetivos. Segundo o gerente da empresa 3, no surgimento de um problema inesperado há oportunidade de aprendizado. Tal aprendizado a partir do improviso individual ou coletivo, pode ser, por exemplo: a partir de uma mudança de comportamento; mudança cognitiva; pelo erro; sobre uma nova forma de solucionar problemas ou realizar determinada tarefa; da necessidade de trabalhar em equipe; na

capacidade de lidar com situações emergenciais. A improvisação em grupo exige intensa comunicação entre as partes e muita criatividade. Exige também conhecimento sobre os limites das ações realizadas, ou seja, consciência sobre as possibilidades e os limites do improviso.

### **8.3.6 A improvisação pode ser baseada na repetição ou variação de temas**

O improviso não resulta obrigatoriamente em aspectos positivos ou em criações inéditas. O improviso pode se alicerçar em aprendizagens prévias, em padrões preconcebidos e sua realização resultar de variações ou repetições baseadas em aprendizagens e experiências anteriores. Este argumento é evidenciado em alguns relatos dos entrevistados desta pesquisa:

[...] não é só porque é padronizado que precisa ser feito daquele jeito. Porque improvisando você pode depois padronizar da forma como você improvisou e aí então melhorar o processo, procurar um novo modo de fazer e alterar (gerente da empresa 1).

O que posso dizer é que quando se improvisa, você acaba depositando na cabeça alguns mecanismos que você utilizou para realizar esta improvisação. Então, de repente, quando surge outra situação parecida, você lembra de uma improvisação já realizada, e pode analisar se funcionaria se fosse feita de determinada maneira (gerente da empresa 3).

Observa-se, pelos relatos dos entrevistados, que o processo de improvisação pode se articular com a aprendizagem no sentido de retenção das informações e experiências sobre o improviso realizado, com a possibilidade de o indivíduo posteriormente refletir, revisar, alterar alguns improvisos e executá-los com variações. Estas variações podem ocorrer a partir de improvisações realizadas de forma efetiva ou de improvisações não efetivas que, pelo erro, possibilitaram a aprendizagem. Entretanto, nem sempre a improvisação se articula com a aprendizagem.

### **8.3.7 O erro é considerado parte da improvisação**

A improvisação nas artes possibilita uma margem de erro que pode gerar a visualização de novos caminhos, alternativas e ideias para posteriores improvisos. No mundo organizacional, no entanto, esta margem de erro é menor, pois um improviso mal realizado provavelmente ocasionará prejuízos. Mesmo assim, assumir riscos e deixar de temer os erros são atitudes valorizadas neste mercado de trabalho pautado pela concorrência. O improviso caracteriza-se muitas vezes por métodos de tentativa e erro, dos quais pode emergir a aprendizagem baseada em erros. Esta forma de aprendizagem é destacada nas seguintes explicações:

A partir do momento em que ele [o improviso] existiu, foi a partir de um descuido, ou porque um funcionário se distraiu. Mas serve de lição para aprender a tomar mais cuidado, a não repetir o mesmo erro (gerente da empresa 3).

Ao improvisar aprendemos a não cometer o mesmo erro [...] Então você adquire a experiência para que ele não se repita e para que você não seja mais pego de surpresa (gerente da empresa 4).

[...] muitas vezes ocorre um improviso por causa de algum erro no processo. Então com isso a gente consegue arrumar alguma coisa que estava errada no processo (gerente da empresa 8)

[...] outra é a infelicidade de não ter uma boa improvisação. Às vezes tu fazes, mas infelizmente não deu. Claro que dá próxima vez tu não farás assim dessa mesma maneira. Mas faz parte também. Mesmo sabendo que talvez não dê certo... Mas tem que arriscar algumas vezes também (estagiária da empresa 1).

Inclusive acredito que você passa a aprender muito mais com seus erros do que com seus acertos (gerente da empresa 5).

Existem determinadas áreas da organização que não permitem improvisos e erros. Segundo o gerente da empresa 1, não se pode colocar em risco aspectos jurídicos e técnicos do produto:

[...] se a gente vê que pode afetar, então aí fica arriscado. E com o produto, no caso, a gente procura antes fazer testes de simulação. Mas nos outros casos, acredito que em todos os outros casos poderia se improvisar (gerente da empresa 1).

O entrevistado referiu a necessidade de atentar também para a área produtiva. Para ele, a cerveja diferencia-se de uma máquina ou objeto o, pela impossibilidade de ser refeita. Ele explicou que um erro no processo produtivo pode ocasionar a perda do produto. Nas empresas pesquisadas, os erros nos improvisos são pouco tolerados, conforme mostra a fala do gerente da empresa 1: “[...] eu acho que o resultado tem que ser um resultado bom. Se este for um resultado ruim, aí já não resolveu o improviso”. Mas o atendente da empresa 3 afirma que o erro possibilita “guardar algumas informações sobre a improvisação realizada e poder se preparar melhor para o momento em que surgir outro problema parecido”. De maneira similar, o mestre-cervejeiro da empresa 3 comenta que no caso de um erro no improviso, existe ainda a possibilidade de posteriormente “tentar procurar a melhor maneira possível de resolver a situação”.

Ao utilizar a improvisação na música, observa-se a impossibilidade de comparar a tolerância ao erro existente nas artes com aquela existente nas organizações, notadamente pelos prejuízos financeiros, de marca e imagem. Considerar que o erro é inerente à improvisação implicar assumir riscos, capacidade cada vez mais valorizada no ambiente organizacional. Peplowski (1998, p.561), por exemplo, comenta:

Eu gostaria que meu trabalho como gerente de um pequeno negócio fosse mais parecido com meu trabalho como músico de *jazz*, pois eu me frustro quando os funcionários não conseguem tomar o passo seguinte individualmente por estarem com medo de quebrar o barco ou fazer ondas.

A improvisação é algo que as organizações procuram evitar por ser sinônimo do surgimento de erros e problemas a serem resolvidos de maneira imediata. A improvisação está diretamente relacionada à capacidade de assumir riscos, pois diversas improvisações realizadas nas organizações implicam decisões e ações com resultados irreversíveis. Gerenciar pessoas nas

organizações significa também ajudá-las a criar as próprias ‘melodias’; desenvolver ideias que se harmonizem ao conjunto; criar novas composições. Além de aumentar o espaço para a individualidade e a criatividade, a improvisação estabelece uma espécie de novo ritmo ou *groove*, que traz novas energias, mudanças, aprendizagens e criações no grupo. Um solo de improviso ou um improviso em grupo cria novas melodias, harmonias, com base em um tema padrão, respeitando determinadas regras e paradigmas.

### **8.3.8 A improvisação exige diálogos contínuos**

O improviso requer direção e objetividade para dar rapidez e efetividade à sua resolução. Considerando a necessidade de evitar ações dispersas e difusas, os diálogos contínuos emergem como fator essencial para o direcionamento do ato de improvisação.

Os diálogos contínuos auxiliam no potencial do improviso e na manutenção da coesão e direcionamento no improviso coletivo. Eles trabalham com linguagens verbais e não-verbais, e que não necessariamente se efetivam no mesmo espaço. A facilidade possibilitada pelas tecnologias permite diálogos contínuos sem distâncias geográficas, tal como o exemplo fornecido pelo mestre-ervejeiro da empresa 2 sobre a possibilidade de telefonar para outra pessoa para tirar uma dúvida ou tentar resolver um problema. Nestes diálogos contínuos surgem pensamentos, práticas, ideias, opiniões. Cabe também ao indivíduo saber os momentos em que deve atuar como improvisador solista ou acompanhador do improviso.

Constatou-se que as improvisações coletivas surgem principalmente na área da logística de distribuição dos produtos e no atendimento aos clientes. São precisos, portanto, diálogos contínuos nas alterações de rotas de distribuição, na forma de entrega à domicílio, no atendimento às demandas dos clientes. A coesão e a comunicação das equipe de trabalho auxiliam a realização destas tarefas.

Alguns aspectos são considerados no momento da improvisação: “a importância da tarefa, o nível de turbulência, o nível de estrutura e a simplicidade dos recursos disponíveis” (CUNHA; KAMOCHE; CUNHA, 2003, p. 578). Nos diálogos contínuos, além destes aspectos, também devem ser considerados a visão de uma estrutura interdependente, uma rede fluida e dinâmica de negociações possíveis, sinergia, informações que devem ser consideradas em conjunto, em tarefas que obedecem um ritmo comum e compartilhado.

Vera e Crossan (2005, p. 203) afirmam que a improvisação tem um efeito vantajoso quando “a inovação do time de trabalho é combinada com os fatores moderadores contextuais e dos membros”. As autoras destacam a necessidade de os times de trabalho, nos momentos de

improvisação, trabalhem com os seguintes princípios: práticas; colaboração; concordar, aceitar, concordar; estar presente no momento, desenhar e reincorporar padrões. Além disso, quando os times se engajam na improvisação, a memória dos indivíduos fornece a base para uma recombinação construtiva e criativa de rotinas bem sucedidas de conhecimento e ação (MOORMAN; MINER, 1998; WEICK; ROBERTS, 1993).

Conforme relatado pelos entrevistados, em determinados improvisos há necessidade de parar o trabalho que está sendo realizado para auxiliar na efetividade da improvisação. Esta união de esforços, aliada aos contínuos diálogos, permite que pela sinergia e pelo foco ocorra a resolução dos problemas. Além disso, os diálogos contínuos tem a capacidade de auxílio na comunicação, integração e divisão de tarefas:

Precisa-se, então, quando surge um processo de improvisação, procurar as pessoas para fazer as tarefas e dividir as tarefas (gerente da empresa 3).

Quando surge um problema maior creio que se aprende bastante, pois existe a necessidade de o grupo trabalhar de forma integrada. Então acho que se desenvolve muito a capacidade de trabalhar em equipe (atendente da empresa 3).

A comunicação nos processos de improvisação em grupo nas organizações deve ser levada em consideração para compreensão e análise dos processos de improvisação, pois quando a tarefa deve ser realizada rapidamente, não deve haver sobreposições de tarefas nem desarmonia. A improvisação na música traz ensinamentos para o campo da administração, pois a música é uma linguagem universal de comunicação de ideias e emoções, a qual requer habilidades de compreensão e escuta, para a obtenção de um resultado eficiente e harmônico. O maestro de uma *big band* de *jazz* ou o líder de uma banda de *jazz* deve saber proporcionar espaço para a improvisação de maneira sinérgica, ou seja, que produza no coletivo um resultado ainda maior. Assim como o músico ou o ator de teatro, o gestor de uma organização deseja liberdade para utilizar suas capacidades de criatividade e improvisação, no entanto é preciso considerar que as áreas organizacionais possuem limites para o improviso.

Os diálogos contínuos não excluem, no entanto, os conflitos, já que estes são inerentes ao trabalho em conjunto, pois existem diferentes perspectivas, visões de mundo, aprendizagens, que influenciam a forma como os indivíduos realizam suas escolhas. O conflito, embora tenha uma característica democrática, pode ou auxiliar ou frear o desenvolvimento do improviso e da aprendizagem.

### 8.3.9 A *performance* é essencial no ato de improvisação

A *performance* na improvisação é constituída pelo conjunto de ações baseadas nas experiências, aprendizagens prévias e atitudes do indivíduo em sua realização, atentando sempre para o respeito a estruturas mínimas, padrões, normas e crenças vigentes em seu contexto. Esta característica surge nas seguintes explicações dos entrevistados:

Improvisar, pra mim, significa saber criar novos caminhos pra uma situação que precisa ser resolvida e se possível logo. Então a gente tem que fugir daquela maneira que de repente costumávamos fazer e procurar buscar uma outra solução (auxiliar do mestre-servejeiro da empresa 2).

[...] você nunca está preparado. Para improvisar você tem que ter algum tipo de ferramenta ou equipamento, para que você possa agir ali na hora (gerente da empresa 4).

[...] não é todo mundo que pode improvisar. Tem que ter um conhecimento, experiência [...] Acho que a necessidade faz o improviso. Tem uma frase que diz assim: mar calmo nunca fez bons marinheiros. Então acho que com o improviso é também a mesma coisa (gerente da empresa 1).

[...] cada pessoa pode aprender a improvisar. Na minha opinião isso se adquire com a experiência e o conhecimento no trabalho em que se está fazendo (atendente da empresa 3).

Nenhuma máquina ou computador consegue improvisar. Isto é uma atividade que precisa do elemento humano (mestre-servejeiro da empresa 2).

A realização da *performance* na improvisação não necessariamente está ligada à forma de participação do indivíduo na organização, mas pode ser melhorada a partir de seu engajamento nas práticas de trabalho. Às vezes, mesmo que o indivíduo tenha uma participação periférica na organização (LAVE; WENGER, 1991), há possibilidade de realização de uma *performance* no improviso, pois existem outros fatores, como pressão do tempo e competitividade, que podem exigir a execução do improviso por parte deste funcionário. O auxiliar do mestre-servejeiro da empresa 10, que possui participação periférica legítima, afirmou, por exemplo, que precisou improvisar para fazer o reparo: “tive que improvisar para arrumar um equipamento que não estava funcionando, porque a plaquinha que dirigia o bagaço travou. Tive que desmontar e fazer uma improvisação na hora”. O mestre-servejeiro da empresa 6 comentou que geralmente é o líder que improvisa, pois caso ele permita que os subordinados o façam, fatores como a falta de experiência podem causar prejuízos. Na opinião do entrevistado, o líder também precisa dosar os improvisos, porque se os subordinados os tomarem como exemplo e quiserem também realizar estas ações, rapidamente se chegará ao caos e se perderá o rumo.

As tarefas realizadas nas cervejarias pesquisadas, por exemplo, o fornecimento e a venda direta dos produtos, constituem essencialmente em uma *performance*. Apesar de os indivíduos serem selecionados e aprenderem em seus trabalhos, o surgimento de problemas e a necessidade

de improvisação exigem a visualização de situações que fogem do roteiro, influenciadas por fatores incontroláveis que requerem determinada *performance* por parte dos trabalhadores.

Por meio da improvisação, os empregados têm condições de estender seu repertório de atuações, assim como desenvolver novos esquemas para situações difíceis e inesperadas (HARRIS *et al.*, 2003, p. 196). Considerando a necessidade de adaptação para cada nova situação inesperada, as lições da improvisação auxiliam as organizações a estimular seus funcionários a realizarem tarefas que transcendem seus papéis e funções e exigem a aprendizagem no trabalho coletivo integrado.

Em nenhuma cervejaria entrevistada observou-se o atendimento por televendas baseado em *scripts* padronizados, atendimentos formais por telefone, ou algo semelhante, pois a venda dos produtos ocorre de maneira personalizada. Observou-se uma *performance* personalizada, que procura atender os anseios dos clientes, realizando improvisos para proceder da melhor maneira. Ou seja, apesar de se tratar de um setor produtivo, existe um serviço de vendas baseado em uma *performance* personalizada. Esta é uma das maneiras pelas quais a cerveja artesanal conquistou um público alvo especializado, que requer determinada *performance*. John, Grove e Fisk (2006) afirmam que, frequentemente, os roteiros padrões simplesmente não são adequados, sendo necessário o atendimento personalizado e em tempo real. Analisando o setor de serviços, os autores observaram que estas tarefas precisam frequentemente de flexibilidade e adaptabilidade. Em outras palavras, a dinâmica de flexibilidade e adaptabilidade requer a capacidade de improvisação. O setor de serviços das cervejarias exige a capacidade de lidar com as circunstâncias e com os anseios dos clientes em tempo real, fato que o torna um espaço propenso a incertezas, erros e problemas a serem resolvidos também em tempo real.

#### 8.4 ARTICULAÇÃO DA IMPROVISACÃO COM A APRENDIZAGEM

Uma das relações da improvisação com a aprendizagem que surgiu nas explicações dos entrevistados é possibilidade de aprender com os erros. Para o gerente da empresa 4, com a realização do improviso é possível a aprendizagem para que não se cometa, novamente, o mesmo erro. Segundo ele, o improviso surge como uma surpresa, por um problema que as pessoas não esperam e para o qual não estão preparadas. Ao procurar solucioná-lo, adquire-se a experiência, aprende-se, a fim de não repeti-lo.

A existência de articulação entre improvisação e aprendizagem pode emergir a partir de uma nova criação, técnica, forma de trabalho ou novo produto, tal como identificado nas

cervejarias artesanais pesquisadas. Para o mestre- cervejeiro da empresa 6, ao criar algo de improviso, mesmo que sua duração seja curta, o fator essencial é a criação de uma nova ideia, que possivelmente permanecerá. O improviso por meio de um teste, protótipo ou simulação, mesmo com pouca durabilidade, pode se articular com a aprendizagem, a partir de uma nova solução, nova forma de produção. Ou seja, a improvisação pode proporcionar uma nova experiência, a ser analisada posteriormente para torná-la durável, passível de repetição ou variação, e que permita a criação de um novo padrão.

A partir dos relatos dos entrevistados, é possível constatar uma articulação entre aprendizagem e improvisação nas organizações, principalmente a partir das experiências, erros, práticas, conforme se destaca nas seguintes falas:

[...] não existe nenhuma área de ensino sobre improvisação. Mas isto sempre depende da situação [...] Mas eu acredito que é possível aprender [...] Eu acho que quem possui uma boa formação educacional, teria assim uma melhor possibilidade para improvisar, e fazer a improvisação na direção correta (mestre- cervejeiro da empresa 2).

Até nesse negócio de movimento de clientes, de você estar acostumado com um ritmo de serviço e aí você tem que improvisar, porque fica muita gente para atender. E aí a gente vai aprendendo. Assim a gente pega mais prática. Com certeza aprende bastante (garçom da cervejaria 7).

Em uma pequena indústria, desde a parte da automação industrial, tudo foi desenvolvido por nós. Nós tivemos, por exemplo problemas de tanques. Também apareceu uma oportunidade de negócio para mim, uma fábrica de sorvetes. Comprei o maquinário usado, e já pensei: - Isso posso transformar numa máquina para o produto tal, posso usar isso também, e acabei comprando a fábrica e aproveitei quase toda ela dentro da minha. Era um valor bem inferior. Mas como eu disse. Você precisa ter conhecimento. E nesse caso acabei transformando as máquinas usadas para o sorvete em máquinas usadas para a minha cervejaria (gerente da empresa 5)

A gente aprende muito. Na hora tem que ser rápido, tem que pensar em um evento grande, e aí tem que improvisar uma coisa certa e tem que aprender na hora. Sempre tem alguma coisa para aprender. A gente está sempre aprendendo (auxiliar técnico da empresa 4)

[...] quando se improvisa, você acaba depositando na cabeça alguns mecanismos que você utilizou para realizar esta improvisação. Então, de repente, quando surge outra situação parecida, você lembra de uma improvisação já realizada, e pode analisar se funcionaria se fosse feita de determinada maneira (gerente da empresa 3)

Na sua articulação com a improvisação, a aprendizagem pode ocorrer:

a) antes do improviso – já que o indivíduo ou grupo baseiam-se nas estruturas mínimas, nos conhecimentos previamente adquiridos, normas, regras, experiências; esta base de conhecimentos molda o improviso a ser realizado (ex: os mestres- cervejeiros destacaram sobre os limites de improvisação e alteração no processo produtivo, tendo em vista o seu conhecimento sobre as regras e normas);

b) durante o improviso – como uma forma de aprendizagem em tempo real, são criados novos caminhos, novas formas, novas estruturas, existe a procura por novos conhecimentos para resolver o problema dentro de um período curto; experiências e mudanças ocorrem ao mesmo

tempo; as novas ações convergem com o tempo (ex: o imprevisto com uma fita isolante para solucionar o problema de furo na mangueira);

c) após o imprevisto – possibilidade de reflexão sobre erros e acertos na improvisação, busca de outras soluções possíveis, manutenção do imprevisto realizado na memória (ex: repetições de improvisos no atendimento a clientes; o caso de deixar preparados os copos e bebidas na chegada de um grupo grande de clientes foi uma forma de aprendizagem articulada com o imprevisto previamente realizado).

Apesar de o planejamento ser considerado essencial, determinadas situações não permitem espaço para planos. O imprevisto é uma ação realizada no momento, com possibilidade ocasionar uma posterior aprendizagem. Apesar de ele não permitir planejamento, permite aprendizagem:

Planejamento é a melhor coisa que tem. Improvise é um momento, é porque há um erro ou um esquecimento, é um vacilo, é uma situação que se cria momentaneamente. Não é que periodicamente você tenha que improvisar e diga: - Não, daqui a dois dias vou improvisar. Daqui a dois dias... É uma situação que pega de surpresa (gerente da empresa 4).

O gerente da empresa 4 recomenda que haja planejamento constante, controle de custos e controle interno. O imprevisto surge em decorrência de problemas e situações emergenciais, porém o planejamento permanece sempre em primeiro lugar, conforme já destacado na fala do gerente entrevistado. A citação, a seguir, ilustra a forma como o auxiliar técnico da empresa 4 compreende o imprevisto:

Se fosse improvisar fosse certo, já sairia assim de fábrica. Já sairia com a mensagem 'essa peça não é daqui, ela é improvisada para tal coisa'. Acho que se o imprevisto fosse certo já sairia assim de fábrica (auxiliar técnico da empresa 4).

É importante observar que existe articulação entre a aprendizagem e a improvisação: o imprevisto exige uma prévia aprendizagem, mas também pode se articular a uma aprendizagem tanto pelos erros quanto pelos acertos. É possível que o imprevisto leve a uma zona de conforto:

Se tu aprendes a colocar o parafuso de um outro jeito, amanhã ou depois tu queres colocar o parafuso toda a vida daquele jeito, porque tu improvisaste. Mas tu sabes que aquilo não é o certo (auxiliar técnico de manutenção da empresa 4).

[...] às vezes acontece de você fazer uma improvisação e ela tornar-se permanente. Então é mesma coisa que você ter dentro de casa um degrau ou um fio e eu passo por cima dele todo o dia e não me dou conta de tirar do meio do caminho até o dia em que tropeçar nele (mestre-ervejeiro da empresa 5).

Constata-se que o conceito de improvisação possui esse prisma de resultar em bons ou maus resultados, podendo se articular ou não com a aprendizagem. Pode ocorrer, por exemplo, o desenvolvimento ou formação de uma zona de conforto. O mestre-ervejeiro da empresa 5 exemplificou que um furo no cano ou na mangueira pode ser solucionado de forma improvisada com um pedaço de borracha e uma amarração. No entanto, caso este imprevisto não seja reavaliado e esta parte não seja trocada, existe a possibilidade de acúmulo de resíduos nas fissuras,

que provavelmente ocasionarão a contaminação no produto. O mestre- cervejeiro da empresa 5, em outro trecho da entrevista destacou:

[...] como tem toda a parte mecânica, elétrica, toda a parte física, você está sujeito a avarias. E você tem que resolver ela de qualquer jeito, numa improvisação. Mas é preciso procurar evitar este tipo de problema.

Conforme declarou o auxiliar técnico da empresa 4, o improviso exige uma ação rápida que possibilitará aprendizagem no mesmo instante em que ocorrer, como no caso de se precisar aprender algo para solucionar a situação do momento: “tem que improvisar uma coisa certa e tem que aprender na hora. Sempre tem alguma coisa para aprender”. Para o gerente da empresa 3, as aprendizagens resultantes do improviso podem ocorrer com base nas ações realizadas e serem aplicadas a outro problema semelhante.

A aprendizagem pode ser proveniente da improvisação a partir da busca de novas formas de resolução, não somente no trabalho como também nas situações do dia a dia:

Na indústria e no dia-a-dia, qualquer um está sujeito a improvisação, a situações que te obrigam o improviso. Se você está na rua com teu carro e fura o pneu, você troca e coloca o estepe. Mas se daqui a mais 100 metros furou o outro, o que você faz? Então você tem que improvisar. Tem que chamar alguém que estiver passando, vai ligar para um seguro ou para um socorro. Então você vai improvisar para tentar sair desta situação. Então isso faz parte do dia-a-dia de qualquer pessoa (mestre-cervejeiro da empresa 5).

A necessidade de adquirir rapidamente equipamentos de chope, por exemplo, provocou uma improvisação, a qual foi articulada com uma aprendizagem (mudança) e trouxe redução de custos. O gerente da empresa 5 comentou que a empresa já fabricava cerveja e possuía um mercado específico, mas sempre alugava os equipamentos de chope durante o verão, quando as vendas são maiores. Em determinado dia, a pessoa que alugava os equipamentos abriu uma distribuidora de bebidas e eles ficaram sem os equipamentos: “são equipamentos que você não consegue comprar de um dia para o outro, não têm em estoque, tem que ser por encomenda”. Como estava no início do verão e eles precisavam dos equipamentos, recorreram à improvisação. A partir deste episódio, resolveram aprender sobre como desenvolver chopeiras, algo que não era o foco da empresa:

[...] então começamos a desenvolver, chegamos a conclusão que o custo era até menor. Nada a ver com o nosso ramo, mas a necessidade nos obrigou a fazer chopeiras, e hoje nós temos com certeza 80% das nossas chopeiras desenvolvidas por nós mesmos (gerente da empresa 5).

Nem todos os improvisos acarretam bons resultados. Improvisos que resultaram em aprendizagem por erros foram destacados nas falas dos gerentes das empresas 8 e 9:

Aconteceu que no verão foi vendido chope demais. E o chope tem um período para ficar pronto. Nesse processo ele até fica pronto antes, só que ele não fica com uma qualidade de 100%. Então o que aconteceu foi que se antecipou a venda de um chope que não estava bom. Ele foi vendido, só que o cliente reclamou no chope. Se o chope não estava 100%, é claro que ele vai sentir a diferença. E nisso eu aprendi que eu prefiro às vezes deixar um cliente na mão e não vender o chope, do que vender um chope que o cliente,

ao experimentar a bebida, diga que o chope está ruim e nunca mais comprar. Então eu prefiro deixar de fazer uma venda para o meu cliente, correr o risco de perdê-lo, do que atender a ele e com certeza perdê-lo. Então eu prefiro correr o risco do que efetivar o ato por incompetência minha. Isso é uma coisa que eu aprendi e não faço mais, de jeito nenhum (gerente de vendas da empresa 8).

Uma vez aconteceu de a gente ficar sem chope. Isso mais no início da cervejaria. E a gente acabou pegando de outra cervejaria. Mas assim, não foi legal, porque a gente acabou pegando chope que não tinha nada a ver com o nosso. E ainda por cima a gente não lucrou nada. Acho que não é uma boa coisa, sabe? É preferível dizer que dessa vez a gente não vai poder te fornecer e que o cliente pode pegar no nosso próprio concorrente, do que fazer esse tipo de coisa. Ir lá comprar de outro e aí vender uma coisa que não tem nada a ver com o teu produto. E não ter lucro e ter incomodação. Então é melhor explicar a situação para o cliente, que não tem o produto no momento, ser honesto, do que vender um outro produto (gerente da empresa 9).

A articulação entre o improviso no cotidiano organizacional e a aprendizagem, tomando por base os dados pesquisados e a literatura abordada, permitiu a construção de algumas considerações sobre a aprendizagem a partir da improvisação:

a) a improvisação permite aprender a correr riscos – é possível que a improvisação auxilie o indivíduo a compreender a importância de não somente focar as atividades de planejamento e controle, mas também aprender a aceitar e a lidar com problemas imprevistos. Desta forma, o indivíduo pode aprender a correr riscos e a manter suas práticas e improvisações de acordo com os objetivos da organização;

b) o surgimento da necessidade de improvisar ilumina ou reflete o caráter transformacional do contexto de trabalho - é importante conhecer e aprender sobre o contexto, suas normas, regras, crenças, para que a improvisação não traga prejuízos para a organização;

c) o excesso de improviso causa eventuais prejuízos à organização - observou-se, neste estudo, que ocorreram improvisações na produção, na criação, no relacionamento com clientes e fornecedores. No entanto, conforme os entrevistados comentaram, não há como improvisar em algumas áreas. Tarefas que exigem constante improvisação podem significar falhas de aprendizagem, falhas em tarefas e improvisos realizados anteriormente; caos; falta de estrutura ou de planejamento;

d) a necessidade de improviso denota a ênfase no potencial construtivo de resolução de tensões e dilemas - algumas das improvisações relatadas pelos pesquisados, auxiliavam a resolver as tensões entre a organização e seus fornecedores (empresa 1) ou entre a organização e seus clientes (empresas 2 e 5). Ou seja, o improviso oportuniza a resolução de problemas imediatos e de auxiliar a diminuição de tensões e dilemas;

e) a improvisação auxilia administradores a aprenderem novas maneiras de intervir e solucionar problemas na organização - além do potencial que o improviso possui para resolução

rápida de problemas, este ato pode também se articular com a aprendizagem e desenvolvimento de novas formas de intervenção e resolução de problemas na organização;

f) os tipos de improvisação e a forma de improviso variam de acordo com o tamanho da organização - conforme ressaltou o gerente da empresa 1, as empresas de grande porte não oferecem muita margem para o improviso, devido principalmente a seus processos padronizados. O entrevistado comentou que para a manutenção do controle não é positivo permitir que todos os funcionários improvisem. O improviso, conforme o entrevistado, é importante em alguns momentos e para atender determinadas necessidades. Ele mencionou que seria melhor se tudo fosse padronizado e transcorresse sempre de forma correta e eficiente, sem alterações. O gerente da empresa 1 explicou: “não é só porque é padronizado que precisa ser feito daquele jeito. Porque improvisando você pode depois padronizar da forma como você improvisou e aí então melhorar o processo, procurar um novo modo de fazer e alterar”. Ele ressaltou que nem todo mundo pode improvisar, pois para isso é necessário ter conhecimento e experiência;

g) a improvisação é adotada frente a problemas inesperados e imprevistos - conforme relatou o auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 1, o processo de improvisação “é válido para usar nos imprevistos”. A improvisação consiste em agir de forma extemporânea, com a possibilidade de criar algo novo. Nas cervejarias observadas, conforme os relatos de seus funcionários, eles são forçados a se desviarem de suas rotinas, quando o processo de produção não atende a demanda desejada ou quando surge um grupo de turistas que fazem os pedidos ao mesmo tempo. Nestes casos de improvisação, a *performance* precisa ser alterada, mas deve manter o foco em uma tarefa eficiente e de qualidade, embora se adaptando a estas situações;

h) entre os elementos da organização que se beneficiam com os processos de aprendizagem surgidos da improvisação encontram-se: colaboração, resolução de conflitos, gerenciamento de mudanças, comunicação intercultural, *performance*, criação de novas ideias, produtos e processos. Percebeu-se, por exemplo, que as improvisações realizadas nas empresas observadas auxiliaram a criação de equipamentos (chiller), o reparo de equipamentos, o atendimento aos clientes.

Portanto, foi possível identificar uma articulação da improvisação com a aprendizagem nas cervejarias artesanais pesquisadas, dispostos de forma resumida na figura 16 a seguir:



**Figura 16 – Articulação entre improvisação e aprendizagem**

Conforme identificado, a improvisação possui uma articulação com a aprendizagem nas organizações, que pode também ser: resultante da aprendizagem por erros; levar a uma zona de conforto; ocasionar a criação de novos padrões, técnicas, produtos e formas de trabalho. A aprendizagem também pode estar ligada à necessidade decorrente de um improviso (ocasionado por uma emergência). É preciso, entretanto, atentar para o fato que nem toda a improvisação ocasiona aprendizagem e que a realização do improviso depende principalmente da área da organização em que é realizado, das normas, da pressão do tempo e do contexto.

## 8.5 CARACTERÍSTICAS E ELEMENTOS DA IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A metáfora é uma figura de linguagem que auxilia a percepção de fenômenos mais complexos, possibilitando sua melhor compreensão e visualização. O campo da administração de empresas está repleto de metáforas e, desde que as analogias sejam realizadas de maneira adequada, elas auxiliam a aprendizagem de abstrações e construções teóricas mais complexas. Como uma figura especial de linguagem, a metáfora é um caminho para procurar “visualizar algo a partir de um outro ponto de vista” (BROWN, 1977, p. 77). Ela é capaz de transferir qualidades

de um fenômeno conhecido para outro desconhecido. Sustenta-se, neste estudo, que a metáfora da improvisação nas artes (BARRET, 1998; CUNHA; CUNHA, 2008; VERA; CROSSAN, 2004) pode auxiliar a compreensão da improvisação nas organizações, assim como sua articulação com a aprendizagem para a resolução de problemas e conflitos, adaptabilidade, flexibilidade, estrutura, entre outras formas de buscar de novos caminhos.

A literatura de administração analisa predominantemente de forma teórica a improvisação nas organizações, a relacionando principalmente com a improvisação no *jazz* (BARRET, 1998; LEWIN, 1998; WEICK, 1998), no teatro (VERA; CROSSAN, 2004) e no choro (FLACH; ANTONELLO, 2007, 2008). O presente estudo traz uma contribuição teórica para a análise da improvisação nas organizações. Ele está articulado ao trabalho empírico sobre a percepção dos entrevistados a respeito da improvisação e sua relação com a aprendizagem nas organizações.

Com base na revisão da literatura, nos dados coletados, na experiência do autor como músico, foram criadas novas analogias, destacando características e elementos do improviso, delimitando tanto as similaridades da metáfora da improvisação nas artes com o improviso nas organizações, como suas diferenças. No Quadro 35, apresentam-se tais informações.

Elementos	Improvisação nas artes (jazz, choro, teatro)	Improvisação nas organizações	Semelhanças entre a improvisação nas artes e nas organizações	Diferenças entre a improvisação nas artes e nas organizações
Aprendizagem prévia ao improviso	Na música há a necessidade de conhecimento prévio sobre acordes, ritmo, harmonia, características culturais da música executada, etc. No teatro, há a necessidade de aprendizagem prévia sobre <i>performance</i> , <i>script</i> , linguagem corporal, voz, ritmo, etc.	Além de uma aprendizagem prévia formal, por meio de cursos relacionados com a área de trabalho, há necessidade de aprendizagem prévia informal, por meio da experiência de trabalho.	Ambas necessitam de uma aprendizagem prévia sobre o tema, e não são simplesmente inventadas na hora, a partir do zero.	Enquanto uma prioriza a aprendizagem que possa contribuir para o desenvolvimento das organizações, a outra prioriza a aprendizagem voltada à arte e contemplação.
Bricolagem e elementos utilizados no improviso	No teatro e dança: <i>performance</i> , <i>script</i> , linguagem corporal, expressões faciais, tons de voz, ritmos. Na música: partitura, acordes, ritmo, elementos culturais do ritmo que está sendo executado.	Nas organizações, as ferramentas utilizadas para o improviso variam conforme o trabalho e o improviso que estão sendo realizados. Estes elementos podem ser cognitivos ou físicos, como equipamentos, ferramentas, máquinas, pessoas, etc.	Ambas trabalham com a bricolagem, utilizando determinados artefatos ou elementos subjetivos.	---
Aprendizagem posterior ao improviso	As improvisações realizadas podem permitir a criação de nova composição, novo tema, novo padrão ou ritmo.	Predominantemente aprende-se a partir do erro, observando qual foi o elemento que causou o improviso, por qual motivo ocorreu. Mas também pode permitir a criação de novo caminho, padrão, produto ou forma de ação.	Ambas permitem uma aprendizagem com o improviso, seja a partir do erro ou de nova criação, novo caminho, podendo resultar em novo padrão.	A improvisação nas organizações mantém o foco da aprendizagem posterior ao improviso na verificação de quais foram os problemas que exigiram a improvisação, para que a esta não ocorra novamente.
Mudança	Maiores mudanças, por possibilitar a criação de novos ritmos, composições e visões artísticas.	Pequenas mudanças, normalmente incrementais e de manutenção.	Ambas buscam a mudança, a partir da inovação e da criação de novos padrões, mudanças de comportamento e de cognição.	Enquanto a improvisação nas artes permite mais mudanças, nas organizações existe tendência a busca padrões e estabilidade.
Tolerância ao erro	Maior tolerância ao erro, sendo considerada parte da busca por novas criações e novos improvisos.	Pouca tolerância ao erro, pois causa prejuízo financeiro e perda de clientes, entre outros.	Ambas permitem assumir riscos.	As organizações costumam tolerar menos o erro, em função de prejuízos financeiros.
Objetivo final do improviso	Foco na <i>performance</i> artística, contemplação e autorrealização.	Foco na resolução de problemas, manutenção do cliente e lucratividade.	As duas formas de improvisação procuram novos padrões, novos caminhos, inovações, criações.	Enquanto uma mantém o foco na contemplação artística, <i>performance</i> e autorrealização, a outra tem como foco essencial a manutenção da lucratividade.
Tempo	O tempo de improviso é ilimitado: quanto maior for o improviso, maior a possibilidade de autorrealização e de um bom retorno do público.	Como geralmente o improviso ocorre em função de um problema enfrentado, o tempo é considerado elemento que influencia sua realização. Assim, procura-se realizá-lo no menor tempo possível, de forma a resolver o problema e continuar com as atividades.	Ambas são baseadas no tempo presente e exigem dos improvisadores o foco em estarem comprometidos com o tempo presente.	Na improvisação das artes, quanto maior for o tempo de improviso, possivelmente maior será a autorrealização e a satisfação do público. Na improvisação nas organizações, quanto maior o tempo de improviso, maior será o prejuízo em tempo, em dinheiro e em mão de obra empregada.
Pausas	Na improvisação artística as pausas dão sentido ao improviso, fazem parte da melodia e da harmonia, fornecem também ritmo e <i>swing</i> .	A improvisação nas organizações permite pouco espaço para pausas, pois o improviso é predominantemente decorrente de problemas, que precisam de resolução rápida.	Nas duas formas de improvisação há possibilidade de pausas. Em ambas, as pausas podem auxiliar pequenas reflexões sobre as próximas ações.	A pausa na improvisação artística pode ser maior, e não há preocupação ou controle sobre este elemento. Nas organizações, a pausa pode significar perda de tempo de trabalho, de produtividade e prejuízo financeiro, caso o improviso seja decorrente de um problema.

Quadro 32 - Semelhanças e diferenças entre a improvisação nas artes e nas organizações

Pensar em improvisação nas organizações, assim como em improvisação musical e teatral, envolve a análise de aspectos como ritmo, comunicação, interpretação, elementos culturais, contexto. A própria dinâmica do trabalho contemporâneo exige frequentemente respostas rápidas e urgentes. A improvisação não deve ser confundida com algo realizado de qualquer maneira e sem sentido. Diferente do improviso nas artes, que possui uma característica eminentemente contemplativa e mais tolerante ao erro, o improviso nas organizações não permite tamanha abertura, pois improvisos mal realizados transformam-se em problemas ainda maiores.

Com base nos dados coletados, verificou-se que a improvisação ser realizada de maneira coletiva, exigindo constante comunicação, aprendizagem e coesão no grupo. Além de proporcionar espaço para análise de trabalho em equipe, criatividade, liderança, a metáfora de grupos musicais e de teatro possibilita novas lentes para o estudo de improvisação e aprendizagem. Weick (1995) realiza a comparação analítica dos grupos de *jazz* e de organizações flexíveis e orgânicas, sendo as orquestras sinfônicas consideradas estruturas mecânicas. O autor destaca que o mundo contemporâneo exige organizações mais flexíveis e orgânicas. As artes têm uma capacidade explicativa peculiar por adotarem uma linguagem universal de ideias, emoções, interpretação, podendo abrir novos caminhos para o campo administrativo.

Foi identificado que nem todos os membros de uma empresa têm permissão para realizar improvisos. Sua realização está ligada à experiência e à forma de participação do indivíduo nas práticas da organização. Constatou-se que, em várias ocasiões, o improviso foi realizado pelo líder. Isto se justifica pelo fato de que, se todos os membros improvisarem, provavelmente se chegará ao caos. É possível dizer que todos têm anseio de liberdade, criatividade e improvisação. Isto, porém, nem sempre é possível, seja no campo das artes, seja nas organizações. Existem momentos em que é possível improvisar, principalmente no que se refere a pequenos problemas que exigem solução imediata, entretanto problemas maiores precisam, muitas vezes, ser revistos, refletidos. Em um grupo de choro e samba, por exemplo, existem o solista e aquele que tem o dever de manter o ritmo. Ambos os papéis são importantes para a manutenção efetiva da *performance*. Da mesma forma, nas organizações não há a possibilidade de todos improvisarem, pois isso levaria à desordem e ao caos (FLACH; ANTONELLO, 2007).

No trabalho realizado em campo, observou-se que a improvisação não é permitida a todos. A tarefa de um gerente em momentos de improvisação não é fácil, pois, ao mesmo tempo em que pretende que os funcionários criem suas próprias ações e fornece autonomia e espaço para criatividade e improvisação, esta improvisação não pode ser realizada de qualquer

maneira e deve obedecer a determinadas normas, regras e leis socialmente estabelecidas. Há também fatores culturais, ritmos, contextos a serem considerados no improviso. Algumas culturas permitem maior 'gingado', enquanto outras são mais rígidas no seguimento a determinados padrões e normas. Não é pretensão deste trabalho julgar qual destas culturas de improviso é a mais adequada nem propor onde e quando improvisar nas organizações.

A improvisação nas artes pode fornecer luzes para os estudos sobre improvisação nas organizações, pois quando os componentes do grupo realizam adaptações e improvisações de maneira coordenada e coesa, o resultado torna-se harmônico. A metáfora da improvisação na música e no teatro auxiliam o fornecimento de orientações para a compreensão e adoção de princípios relativos à adaptabilidade em contextos administrativos e organizacionais.

## 8.6 TIPOLOGIA SOBRE IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES

No que se refere aos improvisos realizados pelas empresas pesquisadas, constatou-se que estes não surgiam de tarefas desvairadas nem de qualquer maneira. Ou seja, apesar de exigirem respostas imediatas e com pouco espaço para o planejamento, os improvisos realizados permitiam pensar e analisar possíveis resultados. Considerando que os improvisos surgem nas organizações, mesmo que elas procurem constantemente evitá-los com o auxílio de planejamento e controle, é importante primeiro analisar fatos, possíveis caminhos e prováveis resultados. Antes de realizar um processo de improvisação, mesmo que exista a urgência de resolução, é preciso pensar, analisar alternativas, avaliar possíveis consequências, avaliar diferentes caminhos, para somente então realizar a ação. Nos processos de improvisação nas organizações, deve-se pensar mais nas consequências do que na sorte e no acaso.

Alguns entrevistados das cervejarias expuseram, em determinadas respostas, as conotações negativas atribuídas ao termo improvisação. Seus relatos sobre a necessidade de improvisar manifestam o significado de serem medidas não previstas, algo que saiu do procedimento padrão ou que surgiu porque o planejamento não foi realizado de modo eficiente e causou problemas. O administrador trabalha constantemente com planejamento e controle, no entanto deve também aprender a trabalhar em ambientes turbulentos, nos quais as condições micro e macroeconômicas alteram-se rapidamente e não deixando tempo para um planejamento estratégico.

As tarefas e serviços realizados, nas cervejarias, pelos entrevistados junto a seus clientes e fornecedores exigem constantemente habilidades de improvisação e flexibilidade,

respeitando, porém, uma estrutura básica de normas e regras estipuladas pela cervejaria, pelas leis do comércio e do governo. A improvisação oportuniza grande abertura para a aprendizagem. Ela encoraja, dentro de uma estrutura básica, *performances* com criatividade e composições espontâneas (JOHN; GROVE; FISK, 2006; CUNHA, 2002).

Foram elaborados, no presente estudo, a partir dos dados coletados, alguns tipos de improvisação nas organizações, apresentados no Quadro 36.

Tipos de improviso	Conceito	Exemplo observado em campo
<b>Improviso interpessoal</b>	Trata-se do improviso realizado para a resolução de conflitos entre indivíduos ou grupos. Pode ocorrer interna ou na externamente, pela ligação com os clientes, acionistas, fornecedores.	Aumento repentino no número de clientes e do número de encomendas, requerendo um bom e rápido atendimento a todos os clientes (empresa 3); improvisação realizada em função de problema com fornecedor (empresa 1).
<b>Improviso de manutenção</b>	Resolução de problemas técnicos relacionados a reparo de máquinas, reparo provisório de equipamentos, utilizando os materiais disponíveis no momento.	Acidente com o produto que vazou por cima do tanque (empresa 1); quebra e problemas com máquinas (empresa 2); parar o serviço que está sendo realizado para atender uma pessoa ou para limpar o chão, em virtude de um copo ter caído (empresa 2).
<b>Improviso de criação</b>	Resolução rápida de um problema em alguma máquina ou tecnologia, criando um novo produto, equipamento, técnica, processo.	Criação própria de chopeiras (empresa 5); criação de um <i>chiller</i> , equipamento utilizado para a refrigeração, a partir de uma chopeira antiga e obsoleta (empresa 7).

**Quadro 33 - Tipologia de improvisação**

Coletaram-se, nas cervejarias artesanais pesquisadas, relatos sobre a necessidade de improvisar, a qual, em parte, pode ser decorrência de: a) serem pequenas empresas, com uma estrutura mais flexível que permite o improviso; b) lidarem diretamente com o cliente, ficando, assim, dependentes de sua demanda; c) contingências externas, como a lei seca e a enchente do Vale do Itajaí, em novembro de 2008.

A improvisação ocorre quando a “composição e a execução convergem no tempo” (MOORMAN; MINER, 1998b, p. 698). Um dos pressupostos de Cunha, Kamoche e Cunha (2003) é que a importância da tarefa está diretamente relacionada com a possibilidade de improvisar para a sua resolução. Os autores apresentam o pressuposto que a realização de planejamentos prévios e as experiências são frequentemente inadequados e a improvisação fornece uma ação descontextualizada.

A partir dos dados coletados, observou-se que a improvisação possui os seguintes elementos principais: a) compressão do tempo – simplificação ou busca por formas mais rápidas para a resolução dos problemas; b) criatividade – busca intencional por novidades, novos caminhos e ações; c) inovação – possibilidade de alteração de rotinas, artefatos e

padrões; d) intuição – atos cognitivos baseados em experiências e aprendizagens prévias, sensibilidade e interpretação; e) aprendizagem – pode ocorrer a partir dos erros, pela geração de novas rotinas e mudanças ou pelo armazenamento do improviso na memória.

Considera-se neste trabalho, portanto, que a improvisação pode ser uma forma de aprendizagem, em tempo real, em curto espaço de tempo. O improviso pode permitir a continuação de um processo de aprendizagem, baseada em erros ou em aprendizagens prévias, associações e memória. Ou seja, a partir da realização do improviso, pode-se refletir e observar os erros e acertos. Pelos dados coletados, na presente pesquisa, infere-se que a experiência e a aprendizagem são fatores determinantes na realização do improviso. Supõe-se que as improvisações realizadas podem ser aprendidas pelos indivíduos e se tornarem novas rotinas, padrões, métodos e criações.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou os processos de improvisação e possíveis articulações com a aprendizagem. Alicerçou-se em um estudo multicaso junto a dez cervejarias artesanais do Brasil e da Alemanha. Para analisar o processo de aprendizagem, considerando o contexto em que ela ocorre, assumiu-se a lente da teoria da aprendizagem situada. Para a análise da aprendizagem, foram criadas como categorias: contexto, mudança, identidade, participação.

Os resultados forneceram uma compreensão mais clara sobre: significado da improvisação, tipologia, características da improvisação, percepções sobre prós e contras do improviso, improvisos realizados nas organizações pesquisadas, influências socioculturais, função, bricolagem, situações possíveis e situações não recomendadas para o improviso, articulação da improvisação com a aprendizagem. Apesar de as improvisações constatadas, neste estudo, terem sido predominantemente individuais, surgidas da tomada espontânea de decisão do sujeito que as efetivou, foram identificadas também improvisações coletivas. Na articulação da aprendizagem e improvisação, constatou-se que contexto, participação e formação da identidade exercem influência sobre a escolha do improviso nas organizações e sobre sua realização. Os resultados demonstram que a improvisação é uma ação que não se limita exclusivamente à aprendizagem individual, mas abrange também a formação da identidade, a partir da participação e da socialização no contexto de trabalho.

A noção de improvisação surgiu recentemente em estudos de gestão, significando uma resposta flexível para lidar com situações imprevistas. Os trabalhos sobre improvisação são escassos e têm sido realizados acentuadamente a partir de analogias e metáforas. O presente estudo ultrapassou esta limitação, ao gerar teoria através da criação de conceitos, tipologia, pressupostos. Por consistir no primeiro estudo teórico-empírico sobre improvisação e aprendizagem, outros trabalhos poderão dar seguimento à elaboração de uma teoria sobre a improvisação que, para adquirir consistência e legitimidade, necessita de mais tempo e de mais estudos.

Por se tratar de um tema abordado habitualmente de forma teórica, principalmente a partir da metáfora da improvisação nas artes, este trabalho ganha relevância teórico-empírica.

Observou-se, que, embora seja evitado, o improviso ocorre nas organizações pesquisadas. Este trabalho abre, pois, uma discussão sobre a improvisação e a aprendizagem nas organizações. Não visando estimular o improviso nas organizações ou colocar a flexibilidade em um pedestal, esta pesquisa colheu dados e informações sobre o que os indivíduos pensam a respeito da

improvisação nas organizações, suas vantagens e desvantagens, os motivos pelos quais se realiza o improviso, sua articulação com a aprendizagem nas organizações.

Constatou-se que a aprendizagem é fundamental para a improvisação, assim como a improvisação, durante e após a sua realização, pode levar à aprendizagem, por meio de avaliações contínuas, alterações, erros, acertos. A aprendizagem que ocorre antes e no momento da improvisação é contínua e não se restringe ao processo de improviso. Ela não pode ser vista como uma pequena aprendizagem, mas como uma aprendizagem capaz de gerar novos conhecimentos, novas práticas, mudança de comportamento.

A partir da articulação da improvisação com a aprendizagem, é possível a geração de novas descobertas, novos caminhos, novas lições, novas formas de resolução de problemas e conflitos. Dependendo do grau de importância do improviso realizado, ele pode ocasionar a construção de novos sentidos e significados, conforme constatado no presente trabalho, já que as improvisações feitas foram reveladas através de histórias lembradas nos relatos dos entrevistados.

A partir dos dados coletados, verifica-se que o improviso, além de atuar na resolução de problemas, pode também atuar na aprendizagem a partir da criação e da adaptação, podendo auxiliar na busca de caminhos alternativos para chegar a novas soluções para novos problemas.

Dos improvisos coletivos identificados, emergiram, como fatores essenciais, coesão do grupo, comunicação, aprendizagem prévia, experiência na área. Foram ressaltados fatores como rapidez no fluxo de comunicação; ajustamento mútuo entre os indivíduos para evitar conflitos; realização de tarefas que não focalizadas na atividade-fim; obtenção eficiente dos recursos necessários; bricolagem. Assim, este estudo também oferece nova perspectiva para a visualização dos improvisos, a partir da interação dos membros.

Os resultados deste trabalho avançam na compreensão da articulação entre a improvisação e aprendizagem nas organizações. Partiu-se da metáfora da improvisação no *jazz*, já que os poucos trabalhos existentes são dominados por esta perspectiva, no entanto foram incluídas outras metáforas, como a improvisação no teatro e no choro.

Este trabalho pode auxiliar na configuração de um campo de pesquisa nos estudos em administração, com foco no tema improvisação. Especificamente, o presente estudo reforçou a investigação teórica sobre os temas improvisação e aprendizagem, indo além do uso de metáforas e criando conceitos, tipologia, pressupostos, de modo a auxiliar na formação de uma teoria. Considera-se, portanto, que o objetivo geral proposto para este trabalho foi atingido.

Com base nos dados coletados em dez cervejarias artesanais do Brasil e da Alemanha, junto a vinte e quatro sujeitos de diferentes níveis hierárquicos, verificaram-se algumas

articulações entre a improvisação e a aprendizagem. Consideram-se também alcançados os objetivos específicos formulados, os quais estão comentados em subseções próprias, nestas considerações finais. Foram identificados e descritos os aspectos que indicam a improvisação pelos sujeitos pesquisados, chamando a atenção para os improvisos derivados da demanda de clientes e da manutenção de equipamentos. Pela identificação e análise dos improvisos realizados, criou-se uma tipologia para os improvisos nas organizações: improviso interpessoal, improviso de manutenção, improviso de criação.

Estas considerações finais estão divididas em três subseções. Na primeira subseção, são apresentadas algumas informações sobre as dimensões de análise utilizadas na presente pesquisa para analisar a aprendizagem situada, atendendo também ao primeiro objetivo específico. Na segunda subseção, apresenta-se o segundo objetivo específico atingido: as articulações entre a improvisação e os processos de aprendizagem. Na terceira seção, são apresentadas algumas considerações sobre o terceiro objetivo específico atingido, correspondente aos pressupostos para futuros estudos sobre improvisação e aprendizagem nas organizações, assim como sugestões para futuros estudos.

## 9.1 APRENDIZAGEM SITUADA

Nesta tese, abordou-se a aprendizagem como um processo de mudança e desenvolvimento individual ou coletivo, derivado essencialmente de socialização, engajamento, adaptação, observação, processos formais e informais, identificação, interpretação, contextualização, surgimento de novas concepções, ideias, ações. Considerou-se que a aprendizagem sofre influência do contexto, do engajamento, da socialização, potencializando mudanças na cognição e na atitude, bem como alterações na identidade e na forma de participação nas atividades.

Este estudo contribui com a constatação que a aprendizagem individual não ocorre separadamente da aprendizagem coletiva, já que a socialização, construção da identidade, participação, influência do contexto, ocorrem no grupo, como já evidenciado na literatura. De fato, Lave e Wenger (1991) enfatizaram na teoria da aprendizagem situada que a aprendizagem não ocorre somente do individual para o coletivo, mas também do coletivo para o individual. No ambiente organizacional, a aprendizagem individual e a coletiva ocorrem de maneira concomitante, ou seja, se justapõem. Observou-se que, nas cervejarias artesanais pesquisadas, a aprendizagem ocorre pelas práticas sociais dos indivíduos, os quais interagem nos grupos. A

aprendizagem desenvolve-se por processos formais e informais, predominantemente desenvolvido pelas práticas sociais.

Ou seja, partindo da perspectiva da aprendizagem situada, constatou-se que os membros podem aprender no contexto, a partir de elementos culturais, aspectos que criam a identidade do grupo na organização, mesmo quando não passam por treinamentos ou aprendizagem formal, como observado em relação aos auxiliares dos mestres-ervejeiros.

A aprendizagem não precisa estar sistematizada somente por meio de práticas formais para a gerar ou a estimular nas organizações. Tal como proposto na teoria da aprendizagem situada, a aprendizagem individual não está isolada do contexto organizacional e social do próprio indivíduo, ela também requer interação. Nesta perspectiva, analisar o contexto torna-se relevante para enfatizar aspectos coletivos e de interação social que permeiam o processo de aprendizagem. Foi identificado neste trabalho, por exemplo, que o processo de aprendizagem dos mestres-ervejeiros ocorre de variadas formas. Na Alemanha, os mestres-ervejeiros passam por um processo de aprendizagem formal, cursando a faculdade de mestre-ervejeiro. Entretanto, no Brasil, não há esta faculdade e poucos têm oportunidade de realizar curso no exterior, como se observou em relação aos mestres-ervejeiros das cervejarias artesanais brasileiras pesquisadas. Constatou-se que, no caso das cervejarias artesanais, o contexto interfere diretamente na forma como os indivíduos aprendem. Observou-se que muitos auxiliares de mestres-ervejeiros aprendem diretamente no contexto, no tipo de aprendizagem mestre-aprendiz, e a partir das experiências de trabalho.

Nesta pesquisa, verificou-se que quase todos os mestres-ervejeiros entrevistados passaram por um processo de aprendizagem formal, tendo formação específica na área ou diploma de mestre-ervejeiro. Com base nos dados da pesquisa e das entrevistas, observou-se que existe um modelo de aprendizagem baseado predominantemente em práticas e no modelo de mestre e aprendiz. A perspectiva da aprendizagem situada adquire, pois, relevância teórica e prática para explicar estes modos de aprendizagem em que predomina a forma de mestre e aprendiz. O aprendiz inicia na organização em uma participação periférica e, aos poucos, ganha legitimidade no grupo, criando também uma identidade ao participar das práticas. Conforme enfatizado na teoria da aprendizagem situada, observou-se o papel da participação na aprendizagem e a formação da identidade no processo social, no encadeamento que inicia com o papel de aprendiz até o momento de se tornar um *expert* ou sênior (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; 2000).

Evidenciou-se que a maior parte dos mestres-ervejeiros entrevistados já havia passado por experiências de trabalho e de aprendizagem em cervejarias de grande porte. Alguns tiveram a

oportunidade de trabalhar em diferentes cervejarias de pequeno e grande porte, em diferentes contextos, não exercendo somente a função de mestre-ervejeiro. Além da aprendizagem situada, constataram-se formas de aprendizagem coletiva, pela experiência, na atuação em diferentes contextos e com diferentes grupos de trabalho. Identificou-se que a improvisação e a aprendizagem podem ocorrer de forma coletiva, pois a interação dos membros o permitem. Na visão de Cook e Yanow (1993), a aprendizagem envolve apreensão, sustentação ou mudança de significados intersubjetivos, por meio de artefatos e ações coletivas. A aprendizagem torna-se coletiva quando ela é concebida no âmbito da interação social, tendo como características: a) aprendizagem semântica, pois envolve não somente mudanças no comportamento ou na cognição, mas também mudanças no significado, nos símbolos e nas ações; b) enfoque situado, em que o conhecimento é conceituado de forma holística, pressionando a ligação entre ação, contexto e processos; c) uma forma de aprendizagem social, na qual os sujeitos aprendem a partir da interação com o meio e de normas, valores, princípios encadeados dentro de determinado campo social.

Constatou-se que a importância atribuída à participação no processo de aprendizagem encontra-se associada ao sentimento dos participantes de fazerem parte de uma equipe, de ter a capacidade de influenciar e contribuir para a definição dos rumos e das ações a serem empreendidas pela própria equipe, unidade ou organização. A participação dos sujeitos, principalmente dos mestres-ervejeiros, em outras cervejarias de médio e grande porte, possibilitou a aprendizagem que, posteriormente, foi adaptada para a cervejaria artesanal. No que diz respeito aos auxiliares de mestre-ervejeiro, sua participação consiste em condição para que o processo de aprendizagem ocorra, pois ele está alicerçado no compartilhamento de experiências e conhecimentos.

O contexto exerce influência na forma como os indivíduos aprendem nas organizações, bem como na forma de improvisar. Fatores como a lei seca de 2009 e a enchente de novembro de 2008 no Vale do Itajaí foram algumas das alterações no ambiente que influenciaram as atividades de algumas cervejarias artesanais analisadas, as necessidades de improvisação e aprendizagem. As cervejarias artesanais familiares possuem a vantagem de manter sua perenidade e sustentabilidade em momentos de pequenas crises, já que não precisam demitir nenhum empregado, e podem ter uma maior flexibilidade na adaptação a estas mudanças.

Sob o enfoque da teoria da aprendizagem situada, a aprendizagem dos indivíduos e suas ações são, portanto, consideradas de acordo com a participação no processo social e formadas pela cultura e pela história. Ser e tornar-se uma pessoa conhecida demanda participação no processo social, o que envolve interação com outras pessoas, com a cultura e artefatos

historicamente produzidos do mundo social (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; 2000). As organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não somente influenciam seus membros, mas também são transmitidos a outros por meio de histórias e normas. A aprendizagem ocorre nas organizações pesquisadas não somente a partir das estruturas cognitivas, mas a partir das ações e interações sociais, transcendendo a cognição individual. Deste modo, o contexto, formação da identidade, participação, e mudança foram os elementos de análise criados para a análise da aprendizagem nas cervejarias artesanais desta pesquisa.

## 9.2 IMPROVISOS REALIZADOS E SUA ARTICULAÇÃO COM OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

Nos casos observados, a improvisação ocorreu por motivo da pressão do tempo, para resolução de problemas, visualização e atendimento a novas oportunidades. Na sua articulação com a aprendizagem, o improviso possui dois lados bastante dicotômicos: ao mesmo tempo que pode melhorar os processos de aprendizagem, pode também levar a uma zona de conforto ou resolução ineficiente de um problema, com a possibilidade de causar prejuízo para a organização. Cabe ao indivíduo ou grupo uma prévia aprendizagem sobre as regras, valores, informações vigentes, para que possa tomar a sua decisão sobre a necessidade do improviso.

Identificou-se que o improviso pode se articular com a aprendizagem, a partir dos seguintes elementos reconhecidos nas empresas pesquisadas: aprendizagem a partir dos erros e acertos do improviso; surgimento de novas formas de realizar tarefas, ações; transformação de rotinas; estabelecimento na memória dos indivíduos sobre improvisos realizados; uso de estruturas mínimas; necessidade de improvisar ilumina ou reflete a capacidade transformacional do contexto de trabalho; resolução de tensões, dilemas, crises, problemas, emergências; desenvolvimento da performance.

É possível que a realização da improvisação permita ao indivíduo aprender com os erros cometidos e buscar formas de evitar que o problema ocorra novamente. Observou-se que os improvisos surgiram essencialmente de problemas não previstos. Alguns improvisos repetiram-se, como no ordenamento de rotas de distribuição, porém as repetições foram realizadas de melhor maneira graças ao aprendizado advindo do improviso anterior. Outros improvisos foram mais controlados, a partir da aprendizagem pelos erros. Nestes casos, os entrevistados buscaram novas formas de controle, manutenção e realização das tarefas, ou seja, improvisos anteriores possibilitaram a aprendizagem e experiência aplicadas na resolução mais rápida e eficiente de novos problemas.

Verificou-se, pelos relatos dos entrevistados, que na área de produção a improvisação não é vista de maneira positiva e é evitada pelo seguimento rigoroso de padrões. Em função de possíveis prejuízos no produto final, os indivíduos procuram evitar problemas com a manutenção preventiva. Mesmo assim, surgiram exemplos de improvisações na área de manutenção. Em relação à área produtiva, os entrevistados justificaram que o improviso pode auxiliar para que o processo não pare, porém declararam que a falta de experiência e aprendizagem prévia pode levar a uma improvisação que acarrete perda do produto ou mesmo prejuízos maiores.

O improviso não acarreta compulsoriamente uma aprendizagem e nem sempre constitui uma solução para os problemas emergenciais das organizações. Tal como constatado pelas respostas dos entrevistados, o improviso possui um papel pequeno nas organizações. Grande parte dos entrevistados demonstrou-se contra a improvisação e procuram evitá-la por meio de manutenção preventiva, controle, planejamento.

Sobre o contexto, identificou-se que elementos culturais influenciam a forma como os indivíduos aprendem e improvisam nas organizações. As conclusões deste estudo contrariam a ideia de que o improviso ocorra somente no Brasil, e que ele não tem lugar em países desenvolvidos. Esperava-se primeiramente que num país desenvolvido e com domínio da tradição em cerveja artesanal, como a Alemanha, não fossem encontradas improvisações. Constatou-se, no entanto, situações de improviso também na Alemanha, por conta de problemas inesperados. O improviso está presente no mundo organizacional, por mais que se procure seguir os procedimentos administrativos como planejamento, controle, coordenação, organização, direção.

Foram, entretanto, observadas diferenças, entre as empresas brasileiras e alemãs, nas formas e na amplitude da improvisação, o que pode estar ligado a fatores como identidade e cultura. Ao analisar, sob a perspectiva teórica da aprendizagem situada, a identidade e o contexto, constatou-se que os alemães prezam muito a padronização e a disciplina. As improvisações identificadas prenderam-se à resolução de pequenos problemas, como a quebra de copos ou a utilização de outro tipo e formato de copo pela falta do original de determinada bebida. Nas empresas brasileiras, apesar de inseridas em região de colonização alemã, foi observada maior amplitude nas improvisações realizadas, com maiores riscos de prejuízo. Na área produtiva, por exemplo, encontraram-se exemplos de improvisação na manutenção.

No que se refere à variação de receitas, os alemães possuem a tradição de seguir a lei de pureza alemã datada de 1516, de utilizar somente água, malte, fermento e lúpulo como ingredientes. Trata-se de uma norma que os membros que ingressam nas cervejarias alemãs necessitam aprender. No Brasil, de acordo com a fala dos entrevistados, muitas cervejarias brasileiras fazem improvisações nas receitas, adicionando aditivos, arroz e milho.

Entre os fatores mais destacados pelos entrevistados como vantagens para a realização de improvisos, estão o atendimento às demandas dos clientes e a possibilidade de criação de novo equipamento, forma de trabalho ou resolução de problemas imediatos. Os entrevistados destacaram diversas desvantagens na realização do improviso: o risco de problemas e prejuízos; a perda de tempo e de foco do trabalho para a realização do improviso; o fato de geralmente não resultar em algo perfeito e totalmente efetivo.

Outra possibilidade de aprendizagem articulada com o improviso é ter como resultado uma nova criação, técnica, forma de trabalho ou novo produto. Constatou-se que houve improvisos realizados nas cervejarias que resultaram na criação de novo equipamento ou nova forma de trabalho. No entanto, também foi ressaltado que o improviso pode possibilitar uma nova criação, mas deve ser testado, passar por simulações, antes que possa ser considerado inovador e durável.

Identificou-se neste trabalho que os improvisos realizados tinham por objetivo a resolução imediata de problemas e que o improviso abarca possibilidades de aprendizagem a partir de atributos pessoais e profissionais para o auxílio na tomada de decisões (ex: decisão sobre o desenvolvimento de chopeiras), resolução de problemas (improviso com a quebra do copo), intermediação de conflitos (improviso no atendimento aos clientes), formulação de novas estratégias (improviso na negociação com fornecedor de garrafas), mudança (aprendizagem com o erro de vender chope não maturado), inovação e desenvolvimento de novos produtos (criação de um chiller), fomento de contexto propício para o desenvolvimento da participação e engajamento, principalmente em emergências (engajamento e aprendizagem coletiva com o improviso para resolução do problema quando o produto que foi por cima do tanque).

Com base nos improvisos identificados, argumenta-se que todos eles foram realizados com a intenção de resolver problemas e emergências, bem como atender a oportunidades. Não era o objetivo das improvisações realizadas pelos indivíduos a obtenção de aprendizagem. Mesmo assim, identificou-se a criação de novas ideias, possibilidade de reflexão, variações e repetições sobre improvisos já realizados, aprendizagem pelos erros. Considerar estas articulações não significa argumentar que o improviso deva ser treinado, implementado e desenvolvido no ambiente organizacional. Pelo contrário, esta pesquisa abordou a descrição e compreensão dos improvisos nas cervejarias artesanais do Brasil e Alemanha, bem como sua articulação com a aprendizagem. Esta aprendizagem pode ocorrer antes, durante ou após a improvisação, conforme se destaca no quadro 37:

<b>Período</b>	<b>Articulação da improvisação com a aprendizagem</b>
<b>Antes do improviso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formação das estruturas mínimas que fornecem base para o improviso;</li> <li>• os conhecimentos previamente adquiridos, normas, regras, experiências, moldarão o improviso;</li> <li>• não há como improvisar sem uma prévia aprendizagem; não se improvisa sem uma base, improvisa-se sobre algo.</li> </ul>
<b>Durante o improviso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forma de aprendizagem em tempo real,</li> <li>• são criados novos caminhos, novas formas, novas estruturas, buscam-se novos conhecimentos para resolver o problema dentro de um período curto;</li> <li>• experiências e mudanças podem ocorrer ao mesmo tempo;</li> <li>• as novas ações convergem com o tempo.</li> </ul>
<b>Após o improviso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• permite a reflexão sobre erros e acertos da improvisação;</li> <li>• busca de outras soluções e precauções possíveis, para o caso de o problema voltar a ocorrer;</li> <li>• manutenção do improviso realizado na memória.</li> </ul>

**Quadro 34 - Articulação da improvisação com a aprendizagem (antes, durante, depois)**

A aprendizagem pode surgir a partir da necessidade de improvisação, pela busca de novas formas de resolução, e identificação de oportunidades.. Foi constatado nos dados desta pesquisa, que por exigir uma ação rápida, o improviso pode oportunizar a aprendizagem no mesmo momento em que ocorre, ou seja, permite aprender algo para a busca de solução no mesmo instante. Eventualmente, o improviso pode, portanto, exigir aprendizagem sobre outras áreas, como os exemplos sobre o engarrafamento e o balcão de atendimento.

### 9.3 PRESSUPOSTOS SOBRE IMPROVISAÇÃO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Com base nos dados de campo, constatou-se que a improvisação ocorre principalmente quando é requerida a resolução rápida dos problemas. Na resolução de problemas nas organizações reúnem-se os recursos necessários e recorre-se a elementos aprendidos, para que os indivíduos realizem ações extemporâneas com o intuito de solucionar determinada questão. O conceito de improvisação abarca uma série de outros conceitos e formas de ação, que variam em uma escala que perpassa diferentes valores e maneiras de improvisar.

Nesta tese, elaborou-se um conceito sobre improvisação, de modo a melhor delimitar o grande leque de atividades realizadas de maneira extemporânea e com pouco espaço para o planejamento. Conceitua-se improvisação como um processo extemporâneo que surge

predominantemente por influência de fatores não premeditados, internos e externos à organização, os quais exigem composição e mobilização de elementos aprendidos e fixados na memória do indivíduo ou do grupo, resultando em ações, arranjos e rearranjos rápidos, a fim de atender demandas emergenciais. Resultante da observação dos tipos de improviso realizados nas cervejarias pesquisadas, foi criada uma tipologia: improvisos de criação, improvisos de manutenção e improvisos interpessoais.

Futuros estudos podem retomar os pressupostos criados, aprofundá-los e verificar de que maneira eles se relacionam com o improviso nas organizações. Nas empresas pesquisadas, por exemplo, observou-se que os entrevistados possuem pouca tolerância ao erro, pois estes podem ocasionar prejuízos financeiros e de imagem. A seguir, são apresentadas algumas considerações sobre os pressupostos desta pesquisa.

**P1 - O tempo influencia o processo de improvisação** - o tempo é o fator que mais exerce influência na realização das improvisações, segundo os dados obtidos na pesquisa. Entre os elementos relacionados ao tempo, destacados pelos entrevistados, encontram-se: a possibilidade de perda do cliente, caso não se realize o improviso e se encontre uma resolução rápida; a emergência para resolução do problema; a vontade de realizar a manutenção de forma rápida para não alterar a produção. Foram também ressaltados aspectos como competição de mercado e necessidade de o funcionário ‘apagar incêndios’, atender pedidos de última hora, sendo o fator tempo o principal motivo para a realização dos improvisos. Evidentemente, o tempo de improviso varia de acordo com a tarefa, o contexto, o objetivo e a necessidade.

**P2 - A improvisação trabalha com a bricolagem** - notou-se que os improvisos realizados pelos entrevistados dependiam das disponibilidades do momento de recursos materiais, financeiros, cognitivos, emocionais. Como um quebra-cabeças, os indivíduos realizam associações e procuram resolver os problemas imediatos. Os recursos podem ser materiais, como o exemplo do uso de um cortador de unhas como alicate. Observou-se que a carência de recursos financeiros possui ligação com a improvisação. No entanto, a bricolagem não se resume à utilização de recursos materiais, mas atinge aspectos cognitivos e emocionais utilizados no que foi denominado nesta tese improvisos interpessoais, percebidos principalmente nas cervejarias brasileiras desta pesquisa.

**P3 - A improvisação parte de estruturas mínimas** - o improviso trabalha com estruturas mínimas que precisam ser mantidas, as quais constituem normas, padrões e formas de realização a serem seguidos. Conforme constatado em campo e revelado na fala dos mestres-cervejeiros e dos gerentes que passaram por experiência de trabalho em empresas de grande porte, estas estruturas mínimas variam de acordo com o tamanho e a complexidade da organização. Além das normas e regras, deve-se levar em consideração aspectos do contexto, as crenças, os valores.

**P4 - As pausas e o silêncio fazem parte do processo de improvisação** - as pausas possibilitam a reflexão, a diminuição da carga de estresse e pensar sobre os caminhos do improviso, de modo a evitar prejuízos futuros. A importância de uma pausa para pensar sobre o improviso realizado e seus prováveis resultados foi destacada na fala dos entrevistados, sendo que um deles referiu que para algumas necessidades tecnológicas existem determinadas pausas a serem observadas, como na limpeza e desinfecção das máquinas.

**P5 - A improvisação pode ser individual ou coletiva** - nas organizações pesquisadas ocorreram improvisos individuais e coletivos. Improvisos individuais foram constatados em todas as dez empresas. Entre os improvisos coletivos, salientam-se os casos do acidente na produção da cerveja e da resolução de problemas com o fornecedor. Assim como no teatro, no choro e no *jazz*, trabalha-se com um grupo de especialistas em suas áreas que de forma conjunta e coesa realizam improvisos, nas organizações isto também ocorre.

**P6 - A improvisação pode ser baseada na repetição ou variação de temas** - o improviso não resulta compulsoriamente em novas criações, ou em aprendizagem. Todavia, os elementos trabalhados no improviso podem ser aprendidos e passar posteriormente por variações ou repetições. Foi assinalado que o improviso pode fugir do padrão, criar novas formas de aprendizagem, que posteriormente podem ser repetidas ou alteradas. A aprendizagem a partir do improviso ocorre tanto com base nos erros como nos acertos e pode ocasionar novas formas e variações.

**P7 - O erro é considerado parte da improvisação** - este pressuposto está relacionado com a necessidade de o indivíduo assumir riscos na organização, de não temer os erros, pois eles fazem parte do processo de improvisação. Pelos dados coletados, identificou-se que os entrevistados têm pouca tolerância ao erro, em função dos possíveis prejuízos. Alguns deles, no entanto, declararam que os erros fazem parte do processo de aprendizagem. Identificou-se também que para a maior parte dos entrevistados, o improviso possui um papel pequeno nas organizações e é evitado ao máximo.

**P8 - A improvisação exige diálogos contínuos** - exemplos de improvisos coletivos, como as atividades realizadas na empresa 4 na logística de distribuição dos produtos, denotam a importância da manutenção de diálogos contínuos e para a coesão das realizações. Os diálogos contínuos auxiliam a comunicação e a coesão e evitam a sobreposição de esforços.

**P9 - A performance é essencial no ato de improvisação** - a improvisação exige *performance*. No momento do improviso, o indivíduo precisa saber utilizar os recursos e agir de maneira correta, de forma resolver o problema e evitar prejuízos futuros. A *performance* e o ato de improviso constituem ações que nenhuma máquina ou computador têm capacidade de realizar.

A *performance* exige preparação, experiência, aprendizagem prévia. Os entrevistados, nesta pesquisa, manifestaram que nem todos os indivíduos podem improvisar em uma organização, devido justamente à necessidade de *performance* e de aprendizagem prévia.

A improvisação é uma habilidade importante nas organizações para lidar com problemas imprevistos e que exigem resolução imediata. A decisão sobre o imprevisto costuma partir do próprio indivíduo, por suas experiências, aprendizagens prévias e pela consideração de aspectos como prioridade e o tempo necessário para resolução. Determinados problemas não podem ser resolvidos, nas organizações, com o imprevisto e de maneira imediata. Numa analogia, é o equivalente ao fato de a água precisar de certo tempo para entrar em ebulição e não haver como improvisar neste processo.

Determinada flexibilidade da organização auxilia seus membros na resolução de problemas com rapidez e eficiência. O ato de improvisar não deve, no entanto, ser tomado como medida a ser utilizada frequentemente, pois uma empresa que improvisa constantemente demonstra falta de estrutura e de capacidade de administração. A padronização, apesar de resultar em rotinas e repetição constante de determinadas tarefas, significa também estabilidade para a organização.

Os indivíduos aprendem com a improvisação, encontrando novas formas de resolver determinados problemas, novos caminhos. Os próprios erros e os insucessos nos improvisos também geram aprendizagem. A aprendizagem dos sujeitos é, pelo menos em parte, socialmente construída por eles próprios, ao participarem do mesmo grupo e por receberem influência direta da organização e da sociedade.

Nas cervejarias artesanais pesquisadas, existe uma rotina de trabalho que, muitas vezes, envolve todo o grupo em torno de atividades de produção, divulgação, venda, manutenção. Embora, à primeira vista, esta possa parecer uma administração incipiente na comparação com cervejarias de grande porte, existe aí um processo de aprendizagem e um saber tácito sobre toda a organização, o que nem sempre ocorre nas grandes empresas, nas quais há maior verticalização hierárquica e especialização. Os entrevistados das cervejarias artesanais demonstraram aprendizagem sobre o processo produtivo da cerveja, mesmo quando não tinham formação na área. Conhecimentos de gerenciamento também foram demonstrados por gerentes que não possuem formação específica na área de administração. Tais fatos em si demonstram a aprendizagem coletiva a partir do contexto, da participação e a formação da identidade pelas práticas na cervejaria artesanal. Isto reforça o papel da aprendizagem informal e situada, que atua como complemento para o ensino formal. Além disso, este estudo pode proporcionar futuros trabalhos e reflexões sobre a aprendizagem baseada em práticas.

A aprendizagem nas organizações a partir da improvisação depende da variedade, da intensidade e da interação social dos indivíduos nos grupos. Há de se considerar também fatores internos e externos do contexto. Embora se admita certa variabilidade no balanço entre as fontes internas e externas, tais influências exigem frequentemente resoluções em curto espaço de tempo, o que pode acarretar o imprevisto. Existem diferentes tipos e amplitudes de ações realizadas, abarcando um espectro de atividades que vão desde as rotineiras, que exigem pouca improvisação ou variações, até as que exigem o imprevisto com maior intensidade.

Determinado grau de improvisação pode oferecer aos indivíduos o sentimento de autonomia e liberdade, conforme se observou pela análise dos dados desta pesquisa. As práticas de trabalho tornam-se mais estimulantes, quando o sujeito percebe que tem a liberdade e possibilidade de exercer alguma influência sobre os fatores determinantes de sua *performance*. A maneira de compreender a situação de trabalho e o sentimento de poder influenciá-la determinam sua conduta.

Um ponto essencial a ser considerado na realização do imprevisto é o julgamento do próprio indivíduo ou grupo, de modo a manter os valores morais e éticos da sociedade. Assim como o excesso de estrutura, de padrões, de controle pode ser prejudicial para a organização, o imprevisto também possui seus limites.

Conforme observado no grupo de trabalho dos cervejeiros, a troca de opiniões e o trabalho em equipe dos mestres-cervejeiros com os auxiliares permitem a relação de aprendizagem entre aprendizes e *experts* na área de produção da cerveja, fato que contribui decisivamente para o êxito do compartilhamento de conhecimentos e de experiências; para a resolução de problemas; para o auxílio em situações que requerem improvisação. Apesar de a improvisação derivar de problemas e situações não premeditados, o processo de improvisação em si não surge ao acaso. Ele é resultado de uma aprendizagem prévia, de pequenas estruturas que, no momento da improvisação, são trabalhadas e retrabalhadas. Desta maneira, a improvisação surge de uma aprendizagem e permite nova aprendizagem.

O imprevisto nas organizações exige um processo prévio de aprendizagem. Este estudo quebra o paradigma da improvisação como algo caótico, sem estrutura, como se estivesse sendo realizada no vácuo. Assim como a improvisação nas artes, a improvisação nas organizações está diretamente ligada ao contexto e à aprendizagem prévia. Foi percebido, no campo estudado, que a improvisação ocorre no cotidiano de trabalho das organizações, mesmo que se busque evitá-lo por meio de planejamento, controle, direção, manutenções preventivas, etc. O imprevisto é um conceito necessário para análise e compreensão, devido a influências do contexto e complexidade das práticas dos indivíduos nas organizações.

Os pressupostos sobre a improvisação nas organizações, apresentados nesta tese, são passíveis de expansão em futuros estudos. Além disso, considera-se importante que a improvisação auxilie a aprendizagem e que exista determinada flexibilidade na organização para conseguir solucionar problemas e situações com rapidez e eficiência.

Permanecem em discussão, para futuros estudos sobre aprendizagem nas organizações, questões como a identificação de formas e meios pelos quais os grupos aprendem, bem como a formação de novos construtos teóricos. Subsistem igualmente questões como a definição do ponto de inflexão, ou seja, de que maneira seria possível perceber a ocorrência de aprendizagem individual e coletiva, de que forma elas ocorrem, quais as mudanças de identidade, no contexto, na participação, ou na organização, são provocadas. Sugere-se também pesquisas sobre: os aspectos antecedentes e sucessores dos improvisos nas organizações; formas como o contexto interno e externo podem influenciar nos processos de improvisação; ligações entre diferentes formas de improvisos com a performance dos grupos de trabalho nas organizações.

Para futuros estudos, salienta-se a possibilidade de articular os temas improvisação e capacidades dinâmicas, a partir das três propostas de Schreyögg e Kliesch (2007). Os próprios autores comentam que as capacidades dinâmicas abordam “diferentes tipos de capacidades, como a de novas experimentações, improvisação, processos frágeis de reconfiguração, integração e aquisição de recursos” (SCHREYÖGG; KLIESCH, 2007, p. 919). O uso destas capacidades dinâmicas, segundo os autores, implica na utilização da informação em tempo real, análise simultânea de múltiplas alternativas, e criação de novos conhecimentos.

No presente estudo, constatou-se que as causas da necessidade de improviso derivam de alterações no contexto interno e externo, tais como aumento repentino da demanda, problemas com clientes ou fornecedores, falhas em máquinas ou equipamentos, falta de comunicação, falha na administração, erros nas atividades realizadas. Tais acontecimentos podem ocasionar aprendizagem dos indivíduos e do grupo. Futuros trabalhos poderão identificar e analisar outros problemas e outras causas da realização de improvisos.

Por ter sido constatado que contextos de incerteza, dinâmicos e complexos são ambientes propícios para o surgimento do improviso, outros estudos poderão, com a lente da teoria da complexidade, analisar a realização de improvisos nestes contextos. Estudos sobre improvisação poderão ser realizados como modelo explicativo para a administração de desastres e eventos inesperados como em situações de tsunamis, terremoto, crise financeira, entre outros.

Como grande parte dos estudos sobre improvisação nas organizações trabalha com a metáfora do *jazz*, outra sugestão para futuros estudos é a criação de novas metáforas para a análise da improvisação e da aprendizagem nas organizações, que possibilite realizar analogias e

análises a partir de elementos culturais e contextuais. Isto pode auxiliar a compreensão dos princípios da improvisação, da maneira como o improviso articula-se com a aprendizagem, dos elementos requeridos por este processo. A criação de metáfora pode ampliar a capacidade de compreensão analítica e sugerir novos caminhos de pesquisa. Entre as possibilidades de metáforas da improvisação, estão a dança contemporânea, a salsa, o samba, o *rap*. A improvisação em ritmos como o *rap* pode significar a criação de novas formas de comunicação, improvisação e aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

- ANTONACOPOULOU, Elena P. The relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.
- ANTONELLO, Claudia. S. Aprendizagem no local de trabalho e o desenvolvimento de recursos humanos: surgimento de perspectivas teóricas e práticas organizacionais. In: XXXVII CLADEA - Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, **Anais...** Porto Alegre: 2002.
- ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: XXVI Encontro Nacional da ANPAD. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002a.
- ANTONELLO, Claudia. S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: XXVIII ENANPAD, Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Curitiba: Anais do ENANPAD, 2004.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **Alternativas de Articulação entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências**. 2004. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004a.
- ANTONELLO, Claudia. S. A articulação das práticas formais e informais de aprendizagem e sua contribuição no desenvolvimento de competências gerenciais. In: 4th International Meeting of Lisboa, **Anais...** Lisboa: 2005.
- ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos do curso de administração, com foco no empreendedorismo. In: XXIX do ENANPAD, **Anais...** Brasília: 2005a.
- ANTONELLO, Cláudia S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, p. 35-38, 2005b.
- ANTONELLO, Claudia. S. Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência. **Aletheia (ULBRA)**, v. 26, p. 146-167, 2007.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **Uma agenda brasileira para os estudos em Aprendizagem Organizacional**, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set. 2009.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Comp., 1978.
- BARRETT, Frank J. Coda: creativity and improvisation in organizations - implications for organizational learning. **Organization Science**, v. 9, p. 605-622, 1998.
- BARRETT, Frank; PEPLOWSKI, Ken. Minimal Structures within a Song: An Analysis of “All of Me”. **Organization Science**, Vol. 9, No. 5, 1998, pp. 558-560.
- BEERLIFE. **História da Cerveja no Brasil**. Disponível em <http://www.beerlife.com.br/portal/historia.asp>. Acesso em 24 de outubro de 2009.

- BIER ALS BERUF. **Deutsche Brauer-Bund: Bier als Beruf**. Disponível em: [www.brauerbund.de/down/bier\\_beruf.pdf](http://www.brauerbund.de/down/bier_beruf.pdf). Acesso em 21 de outubro de 2009.
- BRAUER-BUND. **Die Deutsche Brauwirtschaft in Zahlen**. Disponível em [http://www.brauerbund.de/brauereien/statistik/brau\\_aus.htm](http://www.brauerbund.de/brauereien/statistik/brau_aus.htm). Acesso em 23 de outubro de 2009.
- BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- BROWN, John. S.; DUGUID, Paul. Organizational Learning: Observations Toward a Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n 2, p. 175-203, 1991a.
- \_\_\_\_\_. Organizational Learning and Communities of Practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: COHEN, Michael. **Organizational Learning**, Sage Publications, California, 1995.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. Da modelagem à improvisação: reinterpretando a modelagem organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 4, p. 589-612, 2004.
- COLLINS, R. **Four Sociological Traditions**. New York: Oxford University Press, 1994.
- CONLON, Thomas J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2, p. 283-295, 2004.
- COOK, Scott D. N.; YANOW, Dvora. Culture and Organisational Learning, **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, dec. 1993.
- COX, A. What are communities of practice? A comparative review of four seminal Works. **Journal of Information Science**, v. 31, n. 6, p. 557-540, 2005.
- CROSSAN, Mary M. Improvisation in Action. **Organization Science**, v. 9, n. 5, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing, p. 593-599, sept./oct. 1998.
- CROSSAM, M.; SORRENTI, M. Making Sense of Improvisation. In: WALSH, J. P., HUFF, A. S. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 155-180, 1997.
- CUNHA, Miguel Pina. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 36-42, jul./set. 2002.
- CUNHA, João; CUNHA, Miguel P. **Improvisation in Organizations**. In: BARRY, Daved; HANSEN, Hans. The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization. Los Angeles, Califórnia: Sage, 2008.
- CUNHA, João Vieira da; KAMOCHE, Ken; CUNHA, Miguel Pina. Organizational Improvisation: a Contextual Approach. **International Review of Sociology**, v. 13, n. 3, p. 567-589, 2003.
- CUNHA, Miguel Pina; CUNHA, João Vieira da. Organizational improvisation and change: Two syntheses and a filled gap. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 2, p. 169-185, 2003.
- CUNHA, Miguel P., CUNHA, João V., KAMOCHE, Ken. Organizational improvisation: What, when, how and why. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, p. 299-341, 1999.
- DAVIES, Paul. Esse fluxo misterioso. **Scientific American Brasil**, v. 1, n. 5, p. 54-57, 2002.
- EASTERBY-SMITH, Mark; ANTONACOPOULOU, Elena; SIMM, David; LYLES, Marjorie. Constructing Contributions to Organizational Learning: Argyris and the Next Generation. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 371-380, dez. 2004.

- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- ELLSTRÖM, P. E. Integrating learning and work: conceptual issues and critical conditions. **Human Resource Development Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 421-35, 2001.
- FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. O papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações: a metáfora do improvisação no ritmo brasileiro choro. XXXI Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia S. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: Reflexões a partir da Metáfora da Improvisação no Teatro e na Música. XXXII EnANPAD-Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2008.
- FOOTE, Nathaniel; MATSON, Eric; WEISS, Leigh; WENGER, Etienne. Leveraging Group Knowledge for High Performance Decision-Making. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 3, p. 280-295, 2002.
- FRIEDMAN, Victor J.; LIPSHITZ, Raanan; POPPER, Micha. The mystification of Organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 19-30, 2005.
- FROST, Peter J. Unsung Heroes: An Interview with Steve Havlovic. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 577-582, 1998.
- GARRICK, John. Informal learning in corporate workplaces. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 2, p. 129-144, 1998.
- GHERARDI, Silvia. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 101-124, 1999.
- \_\_\_\_\_. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000a.
- \_\_\_\_\_. Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1057-1080, aug. 2000b.
- \_\_\_\_\_. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1; p. 131-139, jan. 2001.
- \_\_\_\_\_; NICOLINI, Davide. To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 329-348, 2000.
- \_\_\_\_\_; NICOLINI, Davide. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, London: Oxford University Press, p. 35-60, 2001.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-97, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. Ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos; LICHT, René Henrique Götz; OLIVA; Eduardo de Camargo. A utilização de estudos de caso na pesquisa em Administração. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 1, p. 47-56, janeiro/abril 2005.

- GODOY, Arilda. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HANDLEY, Karen; CLARK, Timothy; FINCHAM, Robin; STURDY, Andrew. Researching Situated Learning: Participation, Identity and Practices in Client-Consultant Relationships. **Management Learning**, v. 38, n. 2, p. 173-191, 2007.
- HARRIS, R., HARRIS, K., BARON, S. Theatrical experiences: dramatic script development with employees. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 2, p. 184-199, 2003.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 10ª. Ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- HASSARD, J. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização - dimensões esquecidas**; 3ª. Ed., São Paulo: Atlas, p. 175-193, 1996.
- HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, 1993, v. 18, p. 657-93, 1993.
- HATCH, Mary Jo. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. **Organization Studies**, v. 20, p. 75-100, 1999.
- HATCH, Mary J.; WEICK, Karl E. Critics Corner: Critical Resistance to the Jazz Metaphor. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 600-604, set./out. 1998.
- HONG; Jacky F. L.; O, Fiona K. H. Conflicting Identities and Power between Communities of Practice: The Case of IT Outsourcing. **Management Learning**, v. 40, n. 3, p. 311-332, 2009.
- KAMOCHE, K., CUNHA, M. P. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. **Organization Studies**, v. 22, n. 5, p. 733-763, sept.-oct. 2001.
- KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P. E.; CUNHA, J. V. Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 8, p. 2023-2051, 2003.
- KIRSCHBAUM, Charles; SAKAMOTO, Cristina; VASCONCELOS, Flávio C. Improvisação na Música e nas Organizações: Relações de Competição e Cooperação. In: IV Encontro Nacional de Estudos Organizacionais Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Porto Alegre: Anais do ENEO, 2006.
- JACOBS; Claus; COGHLAN, David. Sounds from Silence: on listening in organizational learning. **Human Relations**, v. 58, n. 1, p. 115-138, 2005.
- JOHN, Joby; GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond. Improvisation in service performances: lessons from jazz. **Managing Service Quality**, v. 16, n. 3, p. 247-268, 2006.
- LAAT, Maarten; LALLY, Victor; SIMONS, Robert-Jan; WENGER, Etienne. A selective analysis of empirical findings in networked learning research in higher education: Questing for coherence. **Educational Research Review**, v. 1, n. 1, p. 99-111, aug. 2006.
- LAVE, J. The Practice of Learning. In: CHAIKLIN, S.; LAVE, J. (Eds.). **Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

- LEMOS, M. F. M. O processo de sucessão em empresas familiares. **RAE Business**, n. 5, abr. 2003.
- LÉVI-STRAUSS, C. **The savage mind**. Chicago: University of Chicago Press, 1968.
- LEWIN, Arie Y. Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory. **Organization Science**, v. 9, n. 5, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing, p. 539, sept./oct. 1998.
- LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antonio Virgílio B. A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.
- MACHLES, David. Situated learning. **Professional Safety**, v. 48, n. 9, p. 22-28, 2003.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. **Informal and Incidental Learning in the Workplace**, Routledge and Kegan Paul, New York, NY, 1990.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds), **Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice**, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 295-311, 1997.
- MARSICK, V.; VOLPE, F. **Informal learning on the job**. Advances in Developing Human Resources, Vol. 3, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 1999.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study applications in Education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in Adulthood**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1991.
- MEYER, Alan. Organizing for Improvisation: The Backstage Story of the Vancouver Jazz Concert and Symposium. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 569-576, 1998.
- MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698-723, oct. 1998.
- NASSIF, Luis. **A concentração das cervejas**. Disponível em: <http://colunistas.ig.com.br/luisnassif/2010/01/13/a-concentracao-das-cervejas/>. Acesso em 15 de janeiro de 2010.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M. The social construction of organizational learning. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. e YATES, Joanne. It's about time: temporal structuring in organizations. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 684-700, nov./dec. 2002.
- PEPLOWSKI, K. The process of improvisation. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 560-561, may 1998.
- PETTIGREW, Andrew. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-81, 1973.
- SCHECHNER, Richard. **Between Theater and Anthropology**. Philadelphia: The University of Philadelphia Press, 1985.
- SCHECHNER, Richard. **Performance theory**. New York: Routledge, 1988.
- SCHECHNER, Richard. **The future of ritual: writings on culture and performance**. London: Routledge, 1995.
- SCHNEIDER, Jens. Considerações sobre a etnografia da identidade nacional. **MANA**, v. 10, n. 1, p. 97-129, 2004.

- SCHREYÖGG, Georg; HÖPFL, H. Theatre and Organization: Editorial Introduction. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 691-704, 2004.
- SCHREYÖGG, Georg; GEIGER, Daniel. The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge. **Organization**, v. 14, n. 1, p. 77-100, 2007.
- SCHREYÖGG, Georg; GEIGER, Daniel. Knowledge, narrations and connoisseurship: revisiting the foundations of knowledge management. **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, v. 14, n. 1, p. 316-333, 2005.
- SCHREYÖGG, Georg; KLIESCH, M. How dynamic can capabilities be? **Strategic Management Journal**, v. 28, n.1, 2007.
- SCHREYÖGG, Georg; GEIGER, Daniel. Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts? **Die Betriebswirtschaft**, v. 63, n.1, p. 7-22, 2003.
- SCHREYÖGG, Georg; GEIGER, Daniel. Zur Konvertierbarkeit von Wissen - Wege und Irrwege im Wissensmanagement. **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, v. 75, n. 5, p. 433-454, 2005.
- SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Microcervejaria**. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=2179&^>. Acesso em 23 de outubro de 2009.
- SEIFERT, Colleen M.; HUTCHINS, Edwin. L. Error as opportunity: learning in a cooperative task, **Human-Computer Interaction**, v. 7, n. 4, p. 409-435, feb. 1992.
- SENSE, Andrew J. An architecture for learning in projects? **The Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 3, p. 123-145, 2004.
- SINDISERV. **Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja**. Disponível em <http://www.sindicerv.com.br/producao.php>. Acesso em 20 de outubro de 2009.
- SITKIN, S. B. Learning through failure: The strategy of small losses. In: B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, v.14, p. 231-266. Greenwich, CT: JAI Press, 1992.
- SOLE, Deborah; EDMONDSON, Amy. Situated Knowledge and Learning in Dispersed Teams. **British Journal of Management**, v.13, n. 1, p. 17-34, 2002.
- SOROHAN, E. We do; therefore we learn. **Training and Development**, v. 4, n. 10, p. 47-52, 1993.
- SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 2-16, jan./jun. 2004.
- SOUZA-SILVA, Jader C. Condições e desafios ao surgimento de Comunidades de Prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, P. 176-189, abr./jun. 2009.
- STAKE, Robert E. **Qualitative Case Studies**. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. (Eds) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3a. Ed. New Bury Park (CA): Sage, 2005.
- STURDY, Andrew; BROCKLEHURST, Michael; WINSTANLEY, Diana; LITTLEJOHNS, Margaret. Management as a (Self) Confidence Trick: Management Ideas, Education and Identity Work. **Organization**, v. 13, n. 6, p. 841-860, 2006.
- SVENSSON, Lennart; ELLSTRÖM, Per-Erik; ÅBERG, Carina. Integrating formal and informal learning at work. **The Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, p. 479-491, 2004.
- SWAN, J.; SCARBROUGH, H.; ROBERTSON, M.. The Construction of Communities of Practice' in the Management of Innovation. **Management Learning**, v. 33, n. 4, p. 477-496, 2002.
- THOMPSON, Mark. Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice. **Organization Science**, v. 16, n. 2, p. 151-202, 2005.

- TURNER, Victor. **From ritual to Theatre: the human seriousness of play**. New York: PAJ Publications, 1982.
- VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.
- \_\_\_\_\_. Improvisation and Innovative Performance in Teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 203-224, may/june. 2005.
- VERJANS, Steven. Bricolage as way of life: improvisation and irony in information systems. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 5, p. 504-506, 2005.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Sobre a dimensão espaço-tempo na análise organizacional. In: 27º Encontro Nacional Da Associação Nacional De Programas De Pós-Graduação Em Administração. **Anais...** Atibaia/SP: ANPAD, 2003.
- WAHRIG, Gerhard. **Wörterbuch der Deutschen Sprache** (Dicionário Alemão-Alemão). München: Bertelsmann Lexikon Verlag, 1997.
- WEICK, Karl E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995.
- \_\_\_\_\_. The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. In: CUNHA, M. P.; MARQUES, C. A (Eds.). **Readings in Organization Science**, p. 541-563. Lisbon: ISPA, 1999.
- \_\_\_\_\_. Agenda setting in organizational behavior: A theory-focused approach. **Journal of Management Inquiry**, v.1, n. 3, p. 171-182, sep. 1992.
- \_\_\_\_\_. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.
- WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in Organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n.1, p. 357-381, 1993.
- WEICK, Karl; WESTLEY, Francis. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**, v. 3, p. 361-388. São Paulo: Atlas, 2004.
- WENGER, Etienne. **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.
- \_\_\_\_\_. Communities of Practice and Social Learning Systems. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 225-246, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Communities of practice and social learning systems**. In: Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (Eds). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, New York, M. E. Sharpe, 2003.
- WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v. 18, n. 1, p.139-146, 2000.
- YANOW, Dvora. Seeing Organizational Learning: a 'cultural' view. **Organization**, vol. 7, n. 2, p. 247-268, 2000.
- YEO, Roland. Learning within organizations: linking the theoretical and empirical perspectives. **Journal of Workplace Learning**, v. 14, n. 3, p. 109-122, 2002.

## **ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NO ESTUDO DE CASO PILOTO**

### **Parte I: Dados de identificação do entrevistado**

Função/Cargo:

Área Organizacional:

Tempo de Empresa:

Tempo na Função:

Idade:

Gênero:

Formação:

### **PARTE II: Improvisação e Aprendizagem**

1. Fale sobre seu ingresso e trajetória na empresa.
2. Desde que você ingressou ocorreram mudanças significativas na empresa? (Quais foram elas? Conte sobre as situações).
3. Conte como é seu dia a dia de trabalho.
4. Em sua opinião o que significa improvisar? Cite exemplos.
5. No dia a dia da empresa ocorre improvisação? Cite exemplos.
6. Há vantagens em improvisar? Quais? Comente.
7. Há desvantagens ao improvisar? Quais? Comente.
8. A que fatores você atribui a necessidade de improvisar nas organizações?
9. Em sua opinião qual é o papel da improvisação nas empresas?
10. Quais aspectos são determinantes para o sucesso da improvisação? (exemplifique). E para o insucesso? (exemplifique).
11. Você acredita que é possível aprender a improvisar? Como? Cite exemplos, situações.
12. E no seu dia a dia, você precisa improvisar? Relate situações em que isto ocorreu.
13. Em que situações você acredita seja possível improvisar? E em quais não é possível improvisar (por que)?
14. Você acredita que ao improvisar é possível aprender? Como? O que?
15. Em sua opinião as empresas brasileiras possuem um “jeito” diferente de improvisar? Comente.
16. Você crê que o “jeitinho brasileiro” significa a mesma coisa que improvisar? Comente.
17. Em quais situações você sugeriria para alguém improvisar? E quais você sugeriria para não improvisar?
18. Conte uma situação que ao improvisar você tenha aprendido algo.

Muito obrigado!

## **ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NAS CERVEJARIAS BRASILEIRAS**

### **Parte I: Dados de identificação do entrevistado**

Função/Cargo:

Área Organizacional:

Tempo de Empresa:

Tempo na Função:

Idade:

Gênero:

Formação:

### **PARTE II: Improvisação e Aprendizagem**

1. Fale sobre seu ingresso e trajetória na empresa.
2. Desde que você ingressou ocorreram mudanças significativas na empresa? (Quais foram elas? Conte sobre as situações).
3. Conte como é seu dia a dia de trabalho.
4. Em sua opinião o que significa improvisar? Cite exemplos.
5. No dia a dia da empresa ocorre improvisação? Cite exemplos.
6. Há vantagens em improvisar? Quais? Comente.
7. Há desvantagens ao improvisar? Quais? Comente.
8. A que fatores você atribui a necessidade de improvisar nas organizações?
9. Em sua opinião qual é o papel da improvisação nas empresas?
10. Quais aspectos são determinantes para o sucesso da improvisação? (exemplifique). E para o insucesso? (exemplifique)
11. Você acredita que é possível aprender a improvisar? Como? Cite exemplos, situações.
12. E no seu dia a dia, você precisa improvisar? Relate situações em que isto ocorreu.
13. Em que situações você acredita seja possível improvisar? E em quais não é possível improvisar (por que)?
14. Você acredita que ao improvisar é possível aprender? Como? O que?
15. Você crê que o “jeitinho brasileiro” significa a mesma coisa que improvisar? Comente.
16. Em quais situações você sugeriria para alguém improvisar? E quais você sugeriria para não improvisar?
17. Conte uma situação que ao improvisar você tenha aprendido algo.

Muito obrigado!

## **ANEXO C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO NAS CERVEJARIAS ALEMÃS**

### **Teil I: Allgemeine Angaben**

Funktion / Titel:

Wie lange arbeiten Sie schon in der Firma?

In welchen Bereich arbeiten Sie in der Firma?

Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich?

Wie alt sind Sie?

Geschlecht (M/W):

Ausbildung:

### **Teil II: Improvisation und Lernen**

1. Könnten Sie bitte über Ihrem Eintritt und Ihrer Entwicklung in dieser Organisation erzählen?
2. Gab es seit Ihrem Eintritt in diese Organisation wichtige Veränderungen in der Firma? Was waren diese? Berichten Sie bitte über diesen Veränderungen.
3. Wie ist Ihr Alltag in diesem Unternehmen?
4. Was bedeutet Improvisation Ihrer Meinung nach; könnten Sie bitte einige Beispiele geben?
5. Gibt es Improvisation im Alltag Ihrer Organisation? Könnten Sie bitte einige Beispiele geben?
6. Sehen Sie bei Improvisation Vorteile? Welche?
7. Sehen Sie bei Improvisation Nachteile? Welche?
8. Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach die Notwendigkeit zur Improvisation in Organisationen?
9. Was ist Ihrer Meinung nach die Rolle der Improvisation im Unternehmen?
10. Welche Aspekte sind entscheidend für den Erfolg der Improvisation? Könnten Sie bitte einige Beispiele dafür geben? Und welche Aspekte sind entscheidend für das Scheitern der Improvisation? Könnten Sie bitte einige Beispiele geben?
11. Glauben Sie, dass man die Fähigkeit zur Improvisation lernen kann? Wie? Könnten Sie bitte einige Situationen und Beispiele geben?
12. Müssen Sie ab und zu in Ihrem Alltag improvisieren? Berichten Sie bitte über diesen Situationen.
13. Bei welchen Gelegenheiten ist es möglich zu improvisieren? Und in welchen Gelegenheiten kann nicht improvisiert werden? Warum?
14. Glauben Sie, dass man dabei lernt, wenn man improvisiert? In wiefern? Was kann man lernen?
15. Ist Ihrer Ansicht nach Improvisation etwas Positives für die Organisationen?
16. In welchen Situationen würden Sie jemandem vorschlagen zu improvisieren?
17. Erzählen Sie bitte über einer Situation, die Sie etwas durch Improvisation gelernt haben.

Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit!

**ANEXO D - CURRÍCULO - LEONARDO FLACH**

***Doutor em Administração (UFRGS)/Doutorado sanduíche na FU-Berlin (Alemanha);  
Mestre em Administração (UFSC); Bacharel em Administração (UFSC).***

Estudou como aluno ouvinte no curso de graduação em Administração na Universidade de Dortmund (Alemanha) em 2002. Realizou estágio na empresa HL-Planartechnik GmbH em Dortmund (Alemanha) de 19/09/2001 a 03/02/02. Recebeu o prêmio Edmon Nader de melhor monografia no término do curso de graduação em Administração. Realizou doutorado sanduíche na Universidade Livre de Berlim (FU-Berlin/Alemanha), onde teve a oportunidade de cursar disciplinas e ser coorientado pelo Prof. Dr. Georg Schreyögg. Possui proficiência em inglês, alemão (certificado alemão DSH), espanhol e conhecimentos básicos de francês. Tem como atuais interesses de pesquisa o Terceiro Setor, improvisação e aprendizagem.

Obteve 21 publicações no período do doutorado, entre as quais encontram-se: um artigo em periódico internacional A2, um artigo em periódico nacional B1, um artigo em periódico nacional B2, um artigo em periódico internacional B3, um capítulo de livro, três artigos no ENGPR (ANPAD), quatro artigos no ENEO (ANPAD), e cinco artigos no ENANPAD (ANPAD), um artigo no Simpósio Internacional de Qualidade Ambiental, um artigo no Simpósio de Gestão e Estratégia de Negócios (SIMGEN), um artigo no Seminário em Administração da FEA/USP (SEMEAD). Obteve conceito excelente (conceito A) em 15 das 16 disciplinas cursadas no período de doutorado, e conceito B em uma disciplina. Atualmente é revisor da Journal of International Business and Economics.

Em suas produções artísticas, participou da gravação de 11 CDs, criou 18 arranjos musicais, gravou 3 trilhas sonoras para filmes curtas-metragens, atuou como líder de naipe (*spalla*) dos violoncelos e solista de orquestra, realizou turnês estaduais e uma turnê internacional. Obteve carteira de músico profissional pela Ordem dos Músicos do Brasil nos instrumentos violoncelo e violão, mas toca também cavaquinho, banjo, viola, contrabaixo, tamborim e pandeiro. Atuou como violoncelista na Orquestra Sinfônica da Universidade de Dortmund (Alemanha), com a qual teve a oportunidade de realizar concerto no Festival Internacional de Música (*Fête de La Musique*), em Belfort (França). Como integrante da Orquestra Sinfônica de Santa Catarina (OSSCA), realizou concertos nas cidades de Santa Catarina. Como integrante da Camerata Florianópolis realizou turnês estaduais e turnê na Europa, em algumas cidades da França, Espanha e Alemanha. Como solista, realizou solos de concertos para violoncelo e orquestra e de um concerto para violão e orquestra.

**E-mail:** [leoflach@hotmail.com](mailto:leoflach@hotmail.com).

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.