

Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: um estudo no Brasil e Alemanha

Autoria: Leonardo Flach, Claudia Simone Antonello

Resumo

A presente pesquisa tem por objetivo descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis articulações com a aprendizagem em cervejarias artesanais do Brasil e Alemanha. O tema improvisação tem sido abordado na literatura internacional de administração, mas no Brasil ainda é pouco explorado. Em face à familiaridade com as manifestações do improviso no campo das artes, 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 (1998) 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. 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. O presente estudo foi realizado com gerentes, mestres-ervejeiros 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 vinte e quatro sujeitos, observações diretas, história de vida dos sujeitos na organização, e análise de documentos, permitiram, pelo procedimento de análise interpretativa, formular algumas ponderações sobre as articulações entre aprendizagem e improvisação. Obtiveram-se como resultados desta pesquisa que 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. Esta discussão possibilita a abertura de novos caminhos para o estudo da relação entre a aprendizagem e improvisação.

1 Notas Introdutórias

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). O conceito deriva do latim *improvisus* e significa ação realizada subitamente, de forma extemporânea, sem planejamento prévio. Isto remete também a ação de trabalhar com o imprevisto, com algo que ocorre de forma inesperada e é criado pelo impulso do momento.

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). Envolve também trabalhar com aquilo que já foi criado, transformando e formando ideias, colocando características únicas em cada uma das novas criações (WEICK, 1998). 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 têm 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.

Entende-se que a improvisação não deva 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. Por outro lado, embora ocorra no campo da administração uma preocupação com estas questões, não se 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 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, foi estabelecido como objetivo geral descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis articulações com a aprendizagem em cervejarias artesanais do Brasil e Alemanha.

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.

O tema improvisação tem sido abordado na literatura internacional de administração, mas no Brasil ainda é pouco explorado. Nacionalmente, o primeiro estudo sobre improvisação foi o de Cunha (2002). Nos congressos ENANPAD (encontros promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), os primeiros artigos publicados foram os trabalhos de Flach e Antonello em 2007 e 2008. Destaca-se também o primeiro artigo publicado no ENEO (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da Anpad), escrito por Kischbaum, Sakamoto e Vasconcelos em 2007. Todavia, os trabalhos anteriores a esta pesquisa foram teóricos.

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 presente estudo foi realizado com gerentes, mestres-chercheiros e funcionários de cervejarias artesanais brasileiras e alemãs, caracterizando como um estudo de casos múltiplos, em dez organizações. As entrevistas, 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 a seguir.

2 Aproximando a articulação entre improvisação e aprendizagem

A noção de aprendizagem abarca diversos mecanismos de transmissão de conhecimentos formais e abstratos (BROWN; DUGUID, 1991). Brown e Duguid (1991), Yanow (2000), Lave e Wenger (1991) buscaram outro caminho para explicar os processos de aprendizagem, e também como uma forma de asserção da significância do contato humano nos mecanismos sociais. Então, surgem novos modelos teóricos, tais como: comunidades de prática, participação legitimada periférica e aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991; 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, intendentess da marinha e açougueiros.

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. A partir de interações ocorrem aquisição, suporte e mudança de significados dentro da organização, por meio da transmissão de elementos intersubjetivos como artefatos (YANOW, 2000).

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). 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 1, sistematizam-se alguns aspectos, conforme a lente da teoria da aprendizagem situada.

Elementos para análise nos processos aprendizagem	Contribuições da teoria da aprendizagem situada
Objetivo	Além do desenvolvimento cognitivo, aborda o processo de aprendizagem situado, na prática, pela interação com os demais membros do grupo.
Contexto	Considera o ambiente social onde o conhecimento é formado.
Processos formais	Aprendizagem por cursos, projetos e participações com membros da comunidade com maior experiência.
Processos informais	Comunidades de Prática, interações com os indivíduos.
Mediadores	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.
Comunidades	Formação de grupos informais, com objetivos em comum, e que compartilham informações e práticas.
Compartilhamento de informações	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.
Engajamento	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.
Criação de significados	A criação de significados gerada pelo indivíduo, a partir do conhecimento aprendido e baseado em práticas, permite uma aprendizagem significativa.
Participação	Considera que a aprendizagem não ocorre apenas na mente dos indivíduos, mas em suas interações, por influências de políticas, poder, estética.

Quadro 1 - 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. Parte-se do pressuposto 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.

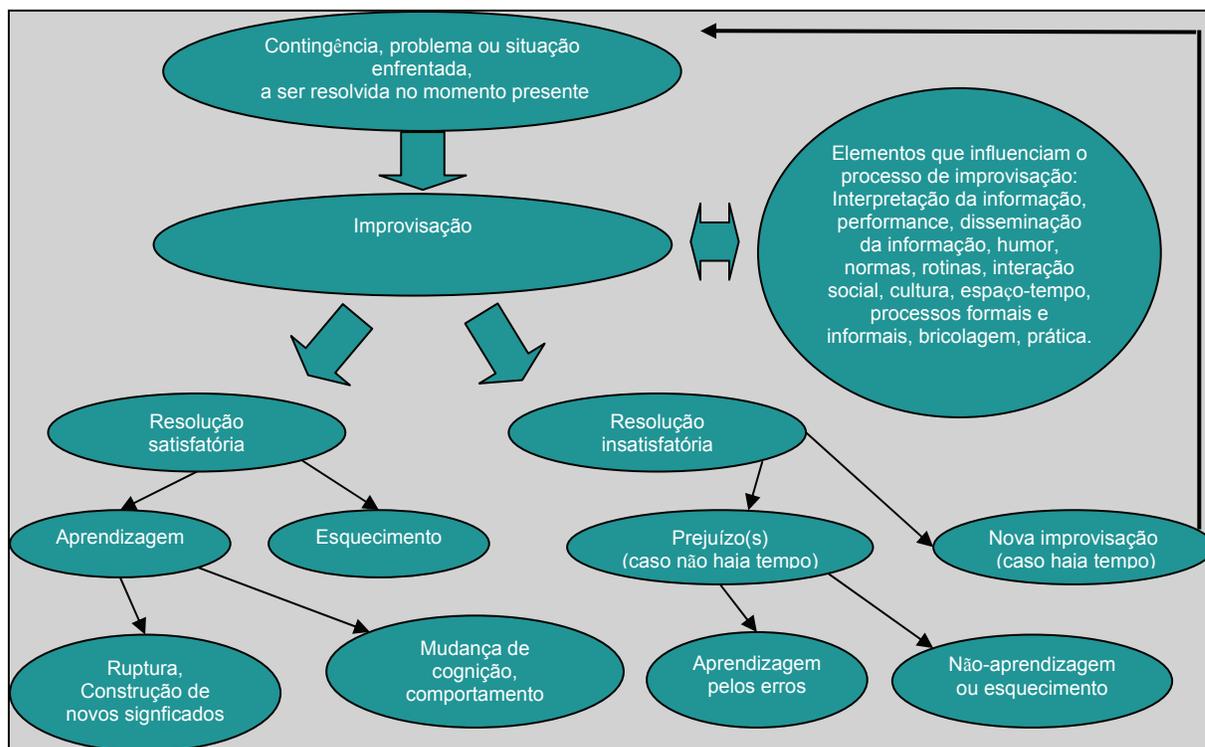


Figura 1 - Framework do processo de improvisação e aprendizagem

Guardadas as devidas proporções, o senso intuitivo da improvisação e a aprendizagem ocorrem de forma similar nas organizações, em grupos de trabalho, equipes de esportes, grupos musicais e de teatro, pois todos passam por um processo de aprendizagem, compartilham significados, aprendem e criam sentidos. Isso significa que o improviso realizado pelos indivíduos pode possibilitar novas interpretações, novas criações, aprendizagem por erros, mudanças. Nem todo o improviso, porém, resulta em aprendizagem

Estudar a improvisação e aprendizagem nas organizações utilizando 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 e 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).

Na improvisação, ocorre o que Weick (1998) denomina bricolagem, isto é, realizar ações com os materiais disponíveis. O autor 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 de que a improvisação ocorre através do caos e da falta de estrutura, afirmam que os ambientes estruturados também fomentam a improvisação. Destacam a importância dos elementos pré-compostos no fomento à improvisação, como planos, experiências ou interações prescritas e papéis. 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 (1998) 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. O autor afirma que 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. 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 e interação social e apresentam-se alguns pressupostos sobre os aspectos que permeiam a improvisação e aprendizagem nas organizações. A Figura 2 representa uma sistematização de elementos da abordagem teórica da aprendizagem situada (dispostos em retângulos) e dos pressupostos da improvisação nas organizações (dispostos em elipses). Demonstra-se 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, o autor auxilia 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; 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.



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

3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo é de natureza qualitativa, natureza exploratória e descritiva (GODOY, 2006), buscando-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).

Optou-se pela realização de estudo de casos múltiplos, pois possibilita a análise de diversos casos, em diferentes localizações geográficas, podendo implicar diferentes culturas e percepções sociais (EISENHARDT, 1989). 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).

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 do Brasil e Alemanha, sendo: duas cervejarias de Berlim (Alemanha), 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.

O primeiro estudo de caso, caracterizado como 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.

A coleta de dados baseou-se em entrevistas semiestruturadas e histórias da trajetória de vida profissional dos vinte e quatro trabalhadores de cervejarias artesanais, classificados como gerentes, mestre-cervejeiros e funcionários das cervejarias artesanais do Brasil e da Alemanha. Além disso, realizaram-se também observações diretas, 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.

Cervejarias artesanais trabalham com um número bastante restrito de funcionários e, em geral, somente com um gerente. No Brasil, isto se justifica, em parte, pela demanda sazonal do produto. Contudo, houve a possibilidade de analisar não somente a parte gerencial da organização, mas outras áreas, como a técnica e de produção. Entrevistas com sujeitos de diversas áreas e níveis da organização visaram à triangulação entre níveis hierárquicos, uma vez que não foi permitida a observação participante.

4 Análise e Discussão dos resultados

A partir dos significados atribuídos pelos entrevistados à improvisação, observaram-se entendimentos diversificados e amplos. Foram ressaltadas interpretações 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-cervejeiro da empresa 1)

[...] a improvisação é necessária, sem dúvida, para situações de emergência, ou situações de imprevisto (auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 1)

[...] saber criar novos caminhos pra uma situação que precisa ser resolvida e se possível logo (auxiliar do mestre-cervejeiro 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-cervejeiro 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 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).

A partir dos achados em campo e sua aproximação com a literatura acerca de improvisação foi possível formular o seguinte conceito: 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. E ainda, 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 improvisado é realizado; g) trabalhar com estruturas mínimas.

Considerando os achados em campo e o conceito de improvisação na literatura (CUNHA; CUNHA, 2008; HATCH, 1999; WEICK, 1998; BARRET, 1998), o improvisado pode ser visto e compreendido como uma ação extemporânea que visa à resolução de problemas. Assim como outros conceitos científicos sobre organizações, tais como controle, poder, reestruturação produtiva, a interpretação do improvisado pode ser de efeitos positivos ou negativos. Isto é, pode ser uma ação criativa e espontânea para a resolução de um problema, mas também uma ação fora das normas, que ocasiona perda da imagem e da credibilidade da organização. No Quadro 2, apresentam-se prós e contras do improvisado nas organizações, de acordo com os achados em campo.

Categoria	Vantagens	Desvantagens
Capacidade de resposta	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.
Substituição temporária de encargos	Improvisado 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.
Ajuste estrutural	Possibilidade de resolução imediata do problema.	Setor organizacional pode ficar momentaneamente desestruturado.
Flexibilidade	O improvisado pode exigir e aumentar a flexibilidade do sistema produtivo e da estrutura organizacional.	Baixa efetividade nas tarefas/ desempenho organizacional.
Desrotinização	Afasta a ideia de previsibilidade e excesso de certezas, que poderia levar a cometer de erros.	A falta de rotina pode levar ao caos.
Atendimento a emergência	Improvisa-se para atender determinado problema emergencial, por uma necessidade. Caso não ocorra improvisado, o problema pode se agravar.	O fato de ser um improvisado emergencial pode resultar em algo que apenas resolve momentaneamente, mas que não seja totalmente efetivo.
Mudança	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.
Comunicação	O grupo de trabalho se comunica mais e percebe que a improvisação pode ser uma	O surgimento e a necessidade do improvisado pode justamente denotar falta de planejamento e de

	importante ferramenta na resolução de problemas.	comunicação.
Aprendizagem	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.
Tempo	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.
Inovação	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.
Perenidade	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.
Custo	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.
Coesão	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 2 - 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. De fato, 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, conforme os 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.

Uma das relações da improvisação com a aprendizagem que emergiu em campo é a 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 da 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-serveiro 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).

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-serveiros 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 improviso com uma fita isolante para solucionar o problema de furo na mangueira);

c) após o improviso – possibilidade de reflexão sobre erros e acertos na improvisação, busca de outras soluções possíveis, manutenção do improviso realizado na memória (ex: repetições de improvisos no atendimento a clientes).

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.

Apesar de o planejamento ser considerado essencial, determinadas situações não permitem espaço para planos. O improviso é uma ação realizada no momento, com possibilidade ocasionar uma posterior aprendizagem. Apesar de não permitir planejamento, permite aprendizagem:

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 (gerente da empresa 4).

O gerente da empresa 4 recomenda que haja planejamento constante, controle de custos e controle interno. O improviso 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 improviso:

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 improviso fosse certo já sairia assim de fábrica (auxiliar técnico da empresa 4).

É importante observar que na articulação entre a aprendizagem e a improvisação, conforme os entrevistados, o improviso exige uma prévia aprendizagem, mas também pode se articular a uma aprendizagem tanto pelos erros quanto pelos acertos. É possível que o improviso 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-cervejeiro da empresa 5).

A improvisação traz bons ou maus resultados, pode implicar ou não em aprendizagem e, por exemplo, no desenvolvimento ou formação de uma zona de conforto. O mestre-cervejeiro 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, casodeste improviso não ser reavaliado, existe a possibilidade de acúmulo de resíduos nas fissuras, que provavelmente ocasionarão a contaminação no produto

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 também 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).

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.;

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 ou entre a organização e seus clientes. Ou seja, o improviso oportuniza a resolução de problemas imediatos e auxilia na 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 –por exemplo, o gerente da empresa 1 ressaltou que as empresas de grande porte não oferecem muita margem para o improviso, devido principalmente a seus processos padronizados. 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: “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”. 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 – por exemplo, o auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 1 relatou que 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 e 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 3 a seguir:

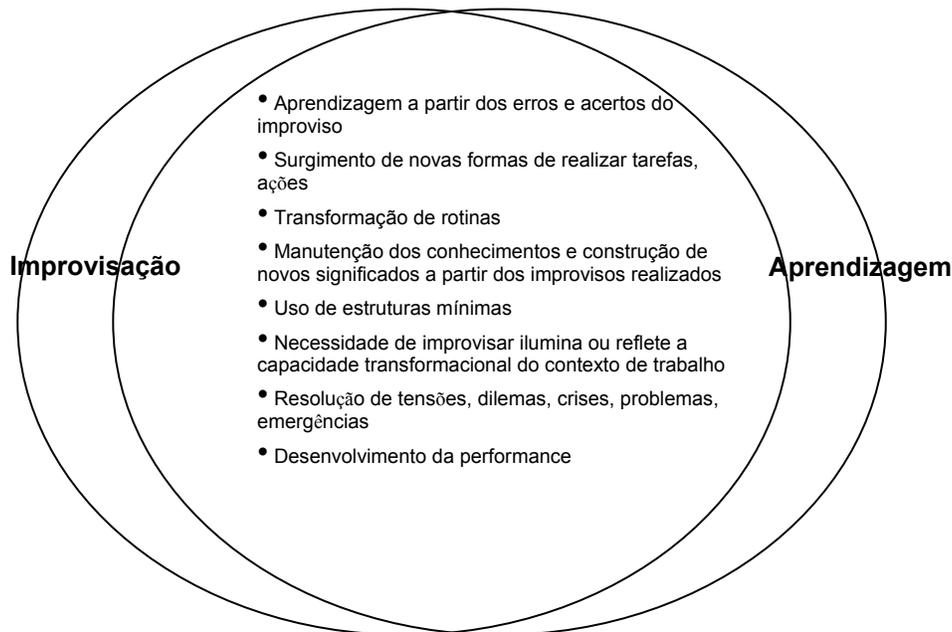


Figura 3 – Articulação entre improvisação e aprendizagem

Por fim, 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.

5 Considerações Finais

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. Atingiu-se o objetivo de analisar os processos de improvisação e possíveis articulações com a aprendizagem em cervejarias artesanais do Brasil e da Alemanha. 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 em 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.

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.

Outra possibilidade de aprendizagem articulada ao 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, embora o improviso possibilite uma nova criação, deve ser testado, passar por simulações, antes que possa ser considerado inovador e durável.

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. 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 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.

Identificou-se que os improvisos realizados tinham por objetivo a resolução imediata de problemas e que abarca possibilidades de aprendizagem a partir de atributos pessoais e profissionais para o auxílio na tomada de decisões, resolução de problemas, intermediação de conflitos, formulação de novas estratégias, mudança, inovação e desenvolvimento de novos produtos, fomento de contexto propício para o desenvolvimento da participação e engajamento, principalmente em emergências.

Com base nos improvisos identificados, pode-se dizer 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 geração 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.

Por fim, sugere-se para estudo futuros a realização de investigação acerca dos aspectos que antecedem e sucedem os improvisos nas organizações articulações entre diferentes formas de improvisos com a performance dos grupos de trabalho nas organizações. 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. Portanto parece relevante aprofundar os estudos e investigar como o contexto interno e externo podem influenciar nos processos de improvisação.

Referências

- BARRETT, Frank J. Coda: creativity and improvisation in organizations - implications for organizational learning. **Organization Science**, v. 9, p. 605-622, 1998.
- BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- 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.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- 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.

- HATCH, Mary Jo. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. **Organization Studies**, v. 20, p. 75-100, 1999.
- KAMOCHÉ, K., CUNHA, M. P. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. **Organization Studies**, v. 22, n. 5, p. 733-763, sept.-oct. 2001.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- SCHNEIDER, Jens. Considerações sobre a etnografia da identidade nacional. **MANA**, v. 10, n. 1, p. 97-129, 2004.
- STAKE, Robert E. **Qualitative Case Studies**. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. (Eds) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3^a. Ed. New Bury Park (CA): Sage, 2005.
- VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.
- WEICK, Karl E. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.
- WENGER, Etienne. **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.
- YANOW, Dvora. Seeing Organizational Learning: a ‘cultural’ view. **Organization**, vol. 7, n. 2, p. 247-268, 2000.