

A ROTA DAS CERVEJARIAS ARTESANAIS DE SANTA CATARINA: ANALISANDO IMPROVISÇÃO E APRENDIZAGEM

Leonardo Flach¹

Artigo recebido 11/10/2010. Aprovado em 16/02/2012.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis implicações na aprendizagem em cervejarias artesanais. A pesquisa partiu de um estudo multicaso com cinco organizações que compõem a rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina, localizadas nas cidades de Blumenau, Indaial, Timbó e Pomerode. A coleta de dados foi realizada a partir das histórias de dez sujeitos sobre suas trajetórias de aprendizagem desde o ingresso nas cervejarias, relatos de improvisações realizadas, com auxílio do roteiro de entrevistas semiestruturadas, observações diretas e análise de documentos. Os dados foram analisados por meio do método de análise interpretativa. O arcabouço teórico da aprendizagem situada e da improvisação está fundamentado em uma epistemologia interpretativista e um paradigma socioconstrucionista. A partir dos dados coletados e da literatura, considera-se que a improvisação emerge nas organizações para lidar com problemas não premeditados que exigem resolução imediata, tendo articulação direta com um processo prévio e posterior de aprendizagem. Considera-se que esta pesquisa permite abrir uma discussão sobre a articulação da improvisação com a aprendizagem nas organizações, sobre as percepções dos indivíduos a respeito da improvisação nas organizações, suas vantagens e desvantagens, os motivos pelos quais se realiza o improviso, improvisos realizados nas organizações pesquisadas.

Palavras-chave: Improvisação. Aprendizagem. Organizações artesanais. Estruturação. Comunidades de Prática.

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

Artigo publicado no ENEO 2010, Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.

1 Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil. Doutor em Administração (UFRGS), com doutorado sanduíche na Freie Universität Berlin - Berlin, Alemanha. leoflach@hotmail.com

THE CRAFT BREWERIES ROUTE IN SANTA CATARINA: ANALYZING IMPROVISATION AND LEARNING

ABSTRACT

This article aims to describe and understand the processes of improvisation and possible implications for learning in craft breweries. The research started from a multi case study with five organizations from the craft breweries route in Santa Catarina. These organizations are located in the cities of Blumenau, Indaial, Timbo and Pomerode. Data collection emerged from semi-structured interviews, observations and document analysis. The data were analyzed using the method of interpretative analysis. The theoretical framework of situated learning and improvisation is based on an interpretative epistemology and a social constructionist paradigm. From the data collected and literature, it is shown that improvisation in organizations deal with issues that are not premeditated, requiring immediate resolution, and having direct articulation with a prior and subsequent learning. It is considered that this research allows new discussions on the relationship of improvisation and learning in organizations, perceptions of individuals about improvisation in organizations, advantages and disadvantages, explanations about the use of improvisation.

Key-words: Improvisation. Learning. Craft organizations. Structuring. Communities of Practice.

The Content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.

1. INTRODUÇÃO

A complexidade e a pressão que o contexto atual gera nas organizações têm lhes exigido habilidades diferentes daquelas privilegiadas na era das organizações mecanicistas. Desta forma, acredita-se que a improvisação e a aprendizagem adquiriram importantes papéis para sobrevivência e desenvolvimento das organizações modernas. Assim, este artigo tem por objetivo descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis implicações na aprendizagem em cervejarias artesanais.

A frase “*Houston, we have a problem*” consiste em um exemplo de que a necessidade de improvisação pode ocorrer em até mesmo organizações como a NASA (*National Aeronautics and Space Administration*), com alta capacidade tecnológica, de planejamento e controle. Tal expressão surgiu a partir do relato dos astronautas da Apollo 13, John Swigert Jr., James Lovell, e Fred Haise Jr., que faziam parte da tripulação do ônibus espacial e haviam relatado um problema técnico na viagem de volta da lua para a base em Houston (EUA). A frase se tornou mais conhecida principalmente a partir do filme Apollo 13, lançado em 1995.

Desta maneira, reconhecendo que a improvisação faz parte inclusive de organizações como a NASA, este artigo adquire relevância prática e teórica. No entanto, é evidente que a improvisação não deve se tornar um padrão, pois o caos, a desestruturação, a falta de planejamento e controle, dificilmente têm sido fatores de sucesso na história, na atual conjuntura das organizações e do mundo do trabalho. Mesmo assim, pretende-se argumentar neste artigo que a administração tem se preocupado e deve continuar analisando o planejamento, controle e direção, mas não pode deixar de considerar o estudo e análise da improvisação nas organizações, bem como sua possível relação com os processos de aprendizagem.

Neste artigo é dado enfoque a uma teoria da aprendizagem que enfatiza os aspectos culturais, sociais, a partir da interação dos membros, em que a aprendizagem informal ocorre de maneira concomitante com a formal. Esta perspectiva consiste na teoria da aprendizagem situada, e baseia-se na ideia que a aprendizagem nas organizações não ocorre somente a partir de processos cognitivos, mas também depende da interação social, do contexto, da formação da identidade, participação e engajamento (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER; SNYDER, 2000; WENGER, 2000).

Além da aprendizagem, trabalha-se neste artigo com o conceito de improvisação, que já vem sendo discutido na literatura internacional, mas que no Brasil ainda foi pouco explorado. Segundo Cunha (2002), a improvisação tem conquistado gradativamente um 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.

A palavra improvisação deriva do latim *improvisus*, e significa uma ação realizada subitamente, de forma extemporânea, sem planejamento prévio. A improvisação trabalha com o imprevisto, ocorre de forma inesperada e passa a ser criada com o impulso do momento. Envolve também trabalhar com aquilo que já foi criado, transformando e formando novas ideias, colocando características únicas em cada uma das novas criações (WEICK, 1998). Consiste, então, 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 (CUNHA, 2002) de maneira extemporânea.

Nas organizações, a improvisação consiste em 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 assim, este sentido espontâneo, inclusive da improvisação nas artes, deve ser colocado às vezes entre aspas. Isto porque o ato de improvisar exige antes um longo processo de aprendizagem que exige muito treino, disciplina, conhecimento, experiência, para que possa ser bem executado. Portanto, defende-se neste artigo que a improvisação também passa por um processo de aprendizagem.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Improvisação

A improvisação nas organizações consiste em um fenômeno que tem sido estudado recentemente e tem atraído a atenção do campo de estudos organizacionais (CUNHA; CUNHA, 2008; CUNHA; KAMOCHÉ; CUNHA, 2003; VERA; CROSSAN, 2004). Conforme Cunha (2002), o conceito de improvisação pode ser aplicado para a análise de três áreas da atividade organizacional: a área interna (estrutura), a externa (turbulência ambiental), e a área de articulação entre o interior e o exterior (gestão da mudança). Além disso, estudar

a improvisação nas organizações pode auxiliar a compreender as mudanças nas organizações ocasionadas pela competição do mercado, bem como a necessidade de potencializar indivíduos que tenham a capacidade de resolver problemas de forma rápida, eficiente e inovadora (CUNHA; CUNHA, 2008).

A análise da improvisação nas organizações ajuda a esclarecer a definição, características e as questões relacionadas à performance e interpretação da metáfora. (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).

Para Weick (1998), a improvisação é mais comum nas organizações do que pesquisadores e empresários possam pensar. Embora os 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). Além disso, não é somente em circunstâncias de crise, no qual uma equipe de trabalho se depara com um evento não planejado que ocorre a improvisação organizacional.

Cunha (2002) é um dos autores que transfere os ensinamentos da arte para a gestão, estabelecendo uma relação entre a improvisação no *jazz* e nas organizações. Weick (1999) também construiu uma analogia com a música, a partir da imagem de estruturas organizacionais orgânicas e mecânicas, respectivamente à imagem das organizações como bandas de *jazz* e orquestras sinfônicas. Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006), acreditando que a metáfora do *jazz* seja limitada para explicar os aspectos harmônicos e cooperativos das relações entre os músicos e as organizações, mantiveram o foco de estudo na música de *repente*, julgando necessária a investigação de novas metáforas que sejam complementares ou que se justaponham à metáfora do *jazz*. Flach e Antonello (2011a) buscaram explicar a improvisação nas organizações a partir da metáfora do improviso no ritmo brasileiro choro.

Outras fontes de inspiração também auxiliaram no desenvolvimento da teoria da improvisação organizacional. 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. Desta forma, identificaram semelhanças e diferenças entre os conceitos de *performance* e sucesso no teatro e nas organizações, extraíndo também lições da improvisação teatral possíveis de serem transportadas na improvisação organizacional (VERA; CROSSAN, 2004).

Flach e Antonello (2011b) elencam os seguintes pressupostos e características da improvisação nas organizações: o tempo influencia o processo de improvisação; a improvisação trabalha com a bricolagem; a improvisação possui e perpassa estruturas; as pausas e o silêncio também fazem parte do processo de improvisação; a improvisação pode ser individual ou coletiva; a improvisação pode estar baseada em clichês e em repetição ou variação de temas; o erro é considerado parte da improvisação; a improvisação em conjunto exige negociação e diálogos contínuos; a performance é essencial no ato de improvisação.

Portanto, trata-se de um conceito que possui relevância teórica e prática nas organizações, tendo sido primeiramente abordado a partir da metáfora da improvisação no *jazz*, em tema da edição especial da revista *Organization Science* do ano de 1998. Nesta edição, Lewin (1998) defendeu 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) argumentou contra visões idealizadas de improvisação, frequentemente a partir de metáforas da arte, onde muitas vezes se posiciona a improvisação como uma cura mágica para as empresas que possuem carência de inovação e adaptação.

2.2 Teoria da Aprendizagem Situada

A aprendizagem enquanto um fenômeno social é mediada por relações sociais (GHERARDI, 1999), sendo que 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).

Lave e Wenger (1991) definem a aprendizagem como um processo dependente do seu contexto, situado no trabalho realizado, onde os aprendizes assimilam conhecimentos

e adquirem habilidades à medida que participam, com outros profissionais, de um coletivo (LAVE; WENGER, 1991). Desta maneira, estes grupos de indivíduos criam identidades, compartilham significados e tendem a interpretar a realidade e aprender de forma similar. Essa idéia foi transposta do âmbito educacional para o organizacional, pregando que as pessoas envolvidas num mesmo tipo de trabalho irão compartilhar práticas, estruturar o trabalho e ter expectativas e motivações similares em relação ao trabalho (WENGER; SNYDER, 2000; WENGER, 2003).

A aprendizagem situada consiste em uma teoria para analisar as práticas e formas de aprendizagem de pessoas e grupos interdependentes, de profissionais com práticas comuns de trabalho, interpretações comuns de esforços e perspectivas conjuntos (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER; SNYDER, 2000). Ou seja, trata-se de uma lente para a compreensão da aprendizagem, práticas de trabalho, bem como o desenvolvimento da identidade nas organizações (BROWN; DUGUID, 1991; LAVE; WENGER, 1991).

Lave e Wenger (1991) explicam que os três elementos, legitimação, periferia e participação são indispensáveis e se definem mutuamente, isto é, não podem ser considerados de forma isolada. Legitimação e participação, em conjunto, caracterizam as formas de pertencimento ao coletivo, sendo que a periferia e a participação estão ligadas com a localização e a 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 a 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”.

Portanto, baseados na perspectiva situada, social e cultural da aprendizagem, recentes estudos têm enfatizado as práticas no trabalho, a formação de pequenos grupos, comunidades que trocam artefatos, linguagens e ações, entre outros elementos socioculturais (ANTONELLO, 2005; FLACH, ANTONELLO, 2010; GHERARDI, 2000; GHERARDI, 1999; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; BROWN; DUGUID, 1991; YANOW, 2000; NICOLINI; MEZNER, 1995; WEICK; WESTLEY, 2004; ANTONACOPOULOU, 2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como método um estudo qualitativo (GODOY, 2006), exploratório, de natureza descritiva, baseado em um estudo de casos múltiplos (STAKE, 2005), por considerar que a escolha por diversos casos, em diferentes localizações geográficas, poderia implicar em 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, nas pesquisas em que participou como coautor em Laet et al. (2006) e Foote et al. (2002). 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 um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência.

Para este estudo foi escolhido como unidade de análise o campo das cervejarias artesanais. As entrevistas foram realizadas nas próprias cervejarias artesanais entre julho e agosto de 2009, com gerentes, mestres-cervejeiros e funcionários de cinco cervejarias que compõem a rota das cervejarias artesanais: duas cervejarias em Blumenau (SC), uma em Pomerode (SC), uma em Timbó (SC), uma em Indaial (SC). Desta forma, as entrevistas semiestruturadas realizadas foram complementadas com observações diretas e análise de documentos. 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 no seu cotidiano de trabalho e suas interpretações sobre o conceito de improvisação.

Os critérios de seleção das organizações pesquisadas foram fazer parte do ramo cervejeiro e pertencer à rota das cervejarias artesanais, pois se partiu do pressuposto que estas empresas passam por um processo de crescente estruturação, não possuem excessiva padronização nos processos, elementos que possivelmente abririam mais espaço para a análise de processos de improvisação e aprendizagem situada. Ao todo, foram entrevistados dez sujeitos de cinco cervejarias artesanais, conforme demonstrado no quadro 1:

Entrevistado	Empresa	Localização da empresa	Formação	Idade	Cargo
1	1	Blumenau (SC)	Superior completo com pós-graduação	46 anos	Mestre- cervejeiro
2	1		Superior completo	23 anos	Auxiliar de operações
3	1		Primeiro grau completo	24 anos	Gerente do bar
4	2	Blumenau (SC)	Segundo grau completo	29 anos	Garçon
5	2		Segundo grau completo	25 anos	Garçon
6	3	Timbó (SC)	Superior completo	25 anos	Gerente de vendas
7	3		Primeiro grau completo	23 anos	Auxiliar do mestre- cervejeiro
8	4	Indaial (SC)	Segundo grau completo	42 anos	Gerente administrativa
9	5	Pomerode (SC)	Superior completo	27 anos	Gerente financeira
10	5		Segundo grau completo	22 anos	Auxiliar do mestre- cervejeiro

Quadro 1 - informações gerais sobre os sujeitos entrevistados

Fonte: dados da pesquisa

Com base nos dados e a partir da teoria abordada, foram identificadas algumas dimensões dentro das seguintes categorias de análise: aprendizagem situada e improvisação. Dentro da categoria de análise **aprendizagem situada** foram analisadas as seguintes dimensões: participação, mudança, identidade e legitimação na organização. Dentro da categoria de análise **improvisação**, foram criadas as dimensões: percepção dos entrevistados sobre os processos de improvisação nas organizações; improvisações realizadas; prós e contras da realização de improvisos nas organizações; elementos socioculturais e a sua relação com o improviso nas organizações; o papel da improvisação nas organizações; possibilidades de aprendizagem a partir da improvisação; o improviso no

contexto organizacional e sua relação com a aprendizagem; possíveis processos de aprendizagem com o improviso.

4. ANÁLISE DOS DADOS: IMPROVISÇÃO E APRENDIZAGEM NA ROTA DAS CERVEJARIAS ARTESANAIS

Como as cinco cervejarias pesquisadas do Vale do Itajaí estão localizadas nas cidades de Blumenau, Timbó, Pomerode, e Indaial, observa-se com relação ao contexto que existe no local uma grande demanda e identidade pela cerveja artesanal, que em parte pode ser explicada pelo fato de a região ter colonização europeia. Assim, a região é reconhecida como ponto turístico denominado “rota das cervejarias artesanais”.

Com capacidade instalada de 12.000 litros, a cervejaria 1 trabalha na produção do chope pilsen, do chope de vinho e da *Weizenbier* (chope de trigo). A partir de 2009 a cervejaria passa a participar da *Oktoberfest*. A cervejaria 1 está localizada na cidade de Blumenau, conhecida como uma das cidades brasileiras com maior influência germânica em sua cultura e história.

A cervejaria 2 possui um mestre-ervejeiro reconhecido como ervejeiro pela Câmara da Indústria e Comércio da Baviera (Alemanha), e atua no ramo desde 1977. No entanto, a cervejaria 2 foi fundada em 2003, com uma capacidade instalada inicial de 20 mil litros/mês, ampliada posteriormente para 60 mil litros/mês, com a compra de novos equipamentos de produção e extração de chope. Apesar de ser considerada uma cervejaria artesanal, a empresa investiu em equipamentos modernos de produção.

A empresa 3 consiste em uma cervejaria artesanal e familiar, localizada na cidade de Timbó. Seu atual dono e fundador não possuía na época informações suficientes sobre o processo de produção da cerveja, e consciente do risco que correria se abrisse um negócio sem todos os dados necessários, aceitou um convite do Sebrae para um curso de cervejas caseiras na Hungria. Em setembro visitou a cidade de Százhalombatta, onde adquiriu os equipamentos e conhecimentos para o início da produção. Inaugurada oficialmente em 04 de outubro de 1996, a cervejaria 3 é considerada a cervejaria mais antiga da região.

A história da cervejaria 4 se inicia quando em 1932 um imigrante alemão natural de Lindau (sul da Alemanha), traz a receita para o Brasil. A tradição foi resgatada pelo seu neto, atual gerente e mestre-ervejeiro. A cervejaria está atualmente localizada na cidade

de Indaial, no estado de Santa Catarina, região conhecida como Vale Europeu, cuja colonização foi feita principalmente por imigrantes alemães.

Inaugurada em 08 de junho de 2006, a cervejaria 5 localiza-se na cidade de 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 européia. A Cervejaria 5 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.

Entre as principais influências do contexto que acarretaram problemas para as cervejarias artesanais do Vale do Itajaí nos dois últimos anos, encontram-se a enchente de 2008 e a lei seca de 2009. A gerente financeira da empresa 3 comenta sobre a enchente que ocorreu no vale do Itajaí em novembro de 2008 e que tornou o pior ano de vendas da história da cervejaria. A água é essencial tanto como ingrediente de fabricação como para limpeza dos barris, conforme declara o mestre-cervejeiro da empresa 1. A respeito da lei seca, a gerente financeira da empresa 3 comenta: “a lei seca não foi levada a sério por muita gente, mas eu acho que reduziu nas vendas. Principalmente no nosso ramo do chope”.

A partir deste problema de sazonalidade e a queda nas vendas a partir de 2008, algumas cervejarias da região, como a cervejaria 3 e 4, partiram para o processo de engarrafamento, pois assim existe a possibilidade de manter o produto em estoque por um tempo mais longo. A gerente da empresa 4 declara: “[...] o engarrafamento foi importante, e foi um processo bem difícil. Foi um processo que demorou meses para sair”.

Algumas cervejarias partiram para novos improvisos e criações a partir da lei seca, conforme destacado na fala da gerente financeira da empresa 3:

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.

Foi observado nas cervejarias do vale do Itajaí que elas trabalham com um mestre-cervejeiro e pelo menos um auxiliar de mestre-cervejeiro. Desta maneira, observa-se uma relação entre mestre e aprendiz, apontada pela teoria da aprendizagem situada, a partir da participação periférica legitimada e formação de comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991). De modo semelhante ao modo de aprendizagem observado nos estudos teórico-empíricos de Lave e Wenger (1991), existem também estes processos de aprendizagem com mestres-cervejeiros e seus auxiliares.

Com relação à participação e à identidade, o auxiliar de operações argumenta: “a gente tem que trabalhar extremamente em equipe, porque o trabalho de um depende do trabalho do outro”. Segundo o auxiliar de mestre-cervejeiro da empresa 3, seu processo de participação nas atividades da cervejaria incluem a produção do chope, lavar barril, encher barril de chope. Ele relata que trabalha ao lado do mestre-cervejeiro, sendo que o mestre-cervejeiro lhe passa as tarefas que devem ser realizadas e como devem ser feitas. Para Wenger (1998), os novos praticantes, ao participar das práticas de trabalho, passam a pertencer a estas atividades, compartilham e aprendem com experiências, criam significado para o que fazem, e ao mesmo tempo formam uma identidade. Quer dizer, com base nos processos de aprendizagem situada desenvolve-se um sentido de identidade comum (WENGER, 1998).

O mestre-cervejeiro da empresa 1 destaca como principais mudanças o aumento da produção, a compra de mais equipamentos. O aumento da produção também foi destacado pelo auxiliar de operações da empresa 1. E o mestre-cervejeiro da empresa 1 identifica a que a parte da refrigeração das cervejarias possui extrema importância: “[...] a alma da cervejaria é basicamente nas máquinas de refrigeração, porque a cerveja está sempre acondicionada em temperaturas próximas de zero grau”. Posteriormente, também complementa: “[...] a refrigeração é a parte que mais tem que ser olhada com carinho, com relação a energia elétrica, manutenção, limpeza, controle, sensores”.

Na fase inicial de uma empresa “o fundador - indivíduo ou grupo - ‘forma’ a cultura organizacional moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança”, sendo que as atitudes do fundador, comportamento, visão de mundo, natureza humana e do próprio negócio acabam moldando e estabelecendo valores e crenças (BERTERO, 1996, p. 39). Lemos (2003) afirma que o membro da família que assume ou herda o cargo do fundador da empresa possui um vínculo estreito e impregnado com a cultura da organização, podendo

se assemelhar ao estilo de gestão do fundador. Deste modo, quando a administração passa do fundador para outro membro, pode ocorrer um processo de mudança e aprendizagem significativo. Este foi o caso da empresa 3, onde apesar de a administração continuar sendo familiar, a gerente financeira notou uma significativa mudança quando a gestão passou do fundador para outro membro da família:

[...] houve uma mudança grande, e que a gente ainda está se adaptando, que é com relação à 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.

Para o primeiro garçom da empresa 2, a improvisação no seu serviço de atendimento surge quando ocorre um componente do grupo não comparecer: “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 imprevisto já foi necessário de se realizar. A gerente financeira da empresa 5 compreende o imprevisto como algo não planejado, como uma maneira para chegar no objetivo. O auxiliar do mestre-cervejeiro da empresa 5 entende que dentro da cervejaria o imprevisto significa estar preparado para qualquer problema. Este significado atribuído por cada indivíduo para o conceito de improvisação é relativo e está diretamente ligado a percepção e ligação do sujeito com o seu contexto. Afinal, “o significado não existe dentro de nós nem no mundo exterior, mas na relação dinâmica da vivência no mundo” (WENGER, 1998, p. 54).

A execução de uma improvisação no momento em que for necessária depende da memória, da prática e da forma como é executada (WEICK, 1998). Sobre a realização de improvisação na cervejaria, a gerente financeira da empresa 3 relata:

Meu irmão é um cara muito exigente com relação à qualidade do chope. Mas com relação a manutenção e até a parte administrativa, sempre foi muito improvisado. Eu não vou dizer que não deu certo, mas eu não concordo. 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.

Para o auxiliar do mestre-ervejeiro da empresa 3, não é possível fazer improviso na parte produtiva, pois existe um processo para ser cumprido para se chegar ao produto pronto. O que é possível improvisar, segundo ele, seria no replanejamento e 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”.

O mestre-ervejeiro da empresa 5 cita: “[...] na quinta-feira passada nós começamos a fabricar e não tinha água. Então tem que sempre estar preparado pra improvisar a qualquer momento”. Além disso, o auxiliar de mestre-ervejeiro da empresa 5 comenta sobre um improviso de manutenção de equipamento: “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”. Desta maneira, levando em consideração que a ordem temporal se encontra no coração da improvisação, neste caso a bricolagem se destacou como uma importante habilidade requerida no processo de improvisação. Afinal, quanto menor for o tempo para realizar determinada improvisação, menor também será o tempo para se obter os recursos apropriados, gerando consecutivamente uma necessidade de bricolagem, de trabalhar com os recursos disponíveis (MOORMAN; MINER, 1998).

Além disso, o primeiro garçom da empresa 2 destaca a possibilidade de improvisar na realização de algum prato de comida ou petisco para acompanhar a bebida: “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.

Entre as improvisações realizadas para o atendimento imediato aos clientes, destacam-se as seguintes:

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 (gerente financeira da empresa 3).

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 (Gerente administrativa da empresa 4).

[...] nós ficamos sem a cerveja nessa semana. Então dizemos para o cliente que vamos mandar na próxima semana, porque sairá um lote fresquinho (gerente administrativa da empresa 4).

[...] 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 (gerente administrativa da empresa 4).

Como desvantagem pela realização destes improvisos, o segundo garçom da empresa 2 afirma que o cliente poderia não ser atendido da melhor maneira: “porque nesse caso a gente não consegue atender a todo mundo rapidamente e bem”. O auxiliar do mestre-serveiro da empresa 3 também concorda e afirma que apesar de o improviso ter como vantagem a possibilidade de rápido atendimento ao cliente, traz como desvantagem o risco de ocorrer algum erro.

Realizando um balanceamento da realização do improviso nas empresas, a gerente financeira da empresa 3 cita:

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 improviso 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 improviso deve ser somente em casos extremos mesmo. Senão não deve ser feito. Eu diria que é a típica gambiarra.

No serviço de atendimento ou de garçom, observou-se que a necessidade de improvisação ocorre quando “entram vários clientes ao mesmo tempo no local” (segundo garçom da empresa 2), e pela “necessidade de realizar a tarefa de outro funcionário que em determinado dia faltou” (segundo garçom da empresa 2). O primeiro garçom da

empresa 2 também afirma que já teve que participar em outras atividades de forma improvisada para 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”.

A aprendizagem é concebida como elemento integrante e inseparável de práticas sociais (COOK; YANOW, 1993; NICOLINI; MEZNAR, 1995; BROWN; DUGUID, 1995; LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998). Neste sentido, observou-se nos elementos obtidos em campo que a experiência acumulada, aprendizagem e improvisação estão diretamente ligadas com as práticas sociais, conforme pode ser observado 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-ervejeiro da empresa 1).

[...] 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” (auxiliar de operações da empresa 1).

[...] 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 3).

Mas a parte tecnológica dificilmente permite improviso, conforme afirma o mestre-ervejeiro da empresa 1:

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.

Para o auxiliar de operações da empresa 1, quanto menos improvisado for necessário depois de um sistema entrar em funcionamento, melhor será. Mas um dos exemplos de improvisação observado na empresa 1 foi com relação a reutilização de uma máquina que estava obsoleta e não estava mais sendo utilizada. As seguintes improvisações são destacadas:

Então foi o caso que eu comentei sobre [...] 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 Schiller, 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 Schiller. Foi uma improvisação consciente (mestre-ervejeiro da empresa 1).

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 (auxiliar de operações da empresa 1).

Além disso, o gerente do bar da empresa 1 fornece 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.

Para o mestre-ervejeiro da empresa 1, 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”.

A bricolagem nas organizações ocorre através do processo de criação de sentidos (*sensemaking*), gerados a partir dos recursos disponíveis, e utilizados como parte do repertório de ações para os eventos que surgirem (WEICK, 1993). Na empresa 1, um dos

exemplos de improvisação a partir da bricolagem é destacado na fala do mestre-ervejeiro da empresa 1:

[...] 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.

A bricolagem consiste na invenção de recursos a partir dos materiais disponíveis, para resolução de problemas imprevistos. Desta forma, tem por características ser local e contextual. A bricolagem nas organizações consiste em trabalhar com os recursos disponíveis na organização e reorganizá-los de modo a tornarem estes úteis nas dinâmicas e contextos que surgirem. Ou seja, utilizando os recursos disponíveis, o administrador os redefiniria como recursos úteis, redefinindo suas ideias de acordo com os recursos disponíveis (CUNHA; CUNHA, 2008). Na empresa 3, a improvisação a partir da bricolagem também pode surgir para resolução de problemas imediatos. A gerente financeira da empresa 3 afirma:

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.

O auxiliar de operações da empresa 1 considera que a improvisação na sua área tenha um papel grande, justificando:

[...] 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.

A aprendizagem, em sua articulação com a improvisação, surge a partir da busca pela correção de erros, pela correção de procedimentos. A gerente financeira da empresa

5 afirma que seria a partir dos erros e dos improvisos realizados que surge a possibilidade de aprendizagem, e assim 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.

Esta aprendizagem a partir dos erros pode se caracterizar como um processo de aprendizagem informal, e tem papel relevante no desenvolvimento e *expertise* do profissional no local de trabalho e em sua vida particular (CONLON, 2004).

Mas para determinados casos a gerente financeira da empresa 3 prefere que não se improvise, 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”.

Observou-se que os próprios mestres-ervejeiros criaram comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991; WENGER, 1998; WENGER, 2000) para compartilhar conhecimentos sobre assuntos, marcas, dúvidas sobre a produção da cerveja. Constatou-se que os integrantes destas comunidades de prática promovem encontros, realizam palestras e concursos sobre cervejas artesanais.

Neste enfoque, a mente dos indivíduos e ações são consideradas em relação à sua participação no processo social formada pela cultura e história: ser e tornar-se, ou emergir como uma pessoa conhecida demanda participação no processo social, o que envolve a relação com outras pessoas, com a cultura e artefatos historicamente produzidos do mundo social (ELKJAER, 2004). As organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não somente influenciam seus membros imediatos, mas também são transmitidos aos outros por meio de histórias e normas. Assim, a aprendizagem torna-se organizacional não somente pela soma das estruturas cognitivas dos indivíduos, mas porque envolve ações e interações sociais transcendendo a cognição individual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permite abrir uma discussão sobre o papel da improvisação na aprendizagem nas organizações. Longe de estimular o improviso nas organizações, ou colocar a flexibilidade em um pedestal, nesta pesquisa procurou-se descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis implicações na aprendizagem em cervejarias artesanais.

Com base nos dados de campo, foi constatado que a improvisação ocorre principalmente quando existe a necessidade de resolução rápida dos problemas. A resolução de problemas nas organizações consiste em uma forma de reunir os recursos necessários, e por meio de elementos aprendidos e armazenados na memória dos indivíduos realizam-se ações extemporâneas com o intuito de solucionar determinada questão.

Foi observado a partir dos relatos dos entrevistados que na área de produção a improvisação não é vista de maneira positiva e passa até mesmo a ser evitada. No caso da área de produção, a reclamação dos entrevistados incide na questão de parar o processo produtivo e de arriscar com uma improvisação a possibilidade de não resolver de maneira eficiente o problema ou torná-lo ainda maior. Desta maneira, nesta área os entrevistados relataram que não há espaço para o processo de improvisação. Tal fato poderia ser justificado pela busca da manutenção do padrão de qualidade. Alterações no produto e ausência de um padrão consistente poderia causar alterações das características finais do produto.

A maior parte das improvisações nas organizações pesquisadas ocorre no setor de relacionamento com os clientes, em serviços que não possuem rotinas muito rígidas de procedimentos e trabalhos, no relacionamento com os próprios funcionários da organização e com os fornecedores.

Os processos de improvisação observados nas cervejarias da rota das cervejarias artesanais estão relacionados à prática e ação em momentos de necessidade. Da mesma forma, percebe-se que as formas de aprendizagem estão próximas da ação e da prática. Neste sentido, a prática consiste em uma dança entre elementos tácitos e explícitos.

Determinada flexibilidade da organização pode auxiliar seus membros na resolução de problemas e situações com rapidez e eficiência, mas considera-se neste artigo que o ato de improvisar não deve ser tomado como uma medida a ser utilizada constantemente, pois se argumenta neste trabalho que uma empresa que improvisa constantemente pode significar uma falta de estrutura e de capacidade de administração. Afinal, a padronização, apesar de resultar em rotinas e repetição constante de determinadas tarefas, significa também estabilidade para a organização.

Além disso, apesar de a improvisação consistir em uma habilidade importante nas organizações para lidar com problemas não premeditados e que exigem resolução imediata, considera-se que a decisão sobre a necessidade de improvisar deve partir do próprio indivíduo, considerando elementos como prioridades e o tempo necessário para resolução. Considera-se que determinados problemas nas organizações não podem ser resolvidos com o improviso e de maneira imediata. Realizando uma analogia, seria o equivalente a dizer que a água necessita de certo tempo para entrar em ebulição e não há como improvisar neste processo.

Este estudo também contribui para demonstrar que a aprendizagem individual não necessariamente ocorre antes da aprendizagem coletiva. Ou seja, partindo da perspectiva da aprendizagem situada, foi constatado na presente pesquisa que os membros podem aprender com o contexto, com elementos culturais, aspectos que criam identidade ao grupo ou à organização, entre outros, mesmo quando não passam por treinamentos ou aprendizagem formal, como foi o caso observado nos auxiliares dos mestres-ervejeiros.

Desta forma, esta perspectiva situada da aprendizagem considera que a aprendizagem individual não está isolada do contexto organizacional e social do próprio indivíduo, e também requer interação. Defende-se, assim, que analisar elementos culturais torna-se relevante para enfatizar aspectos coletivos e de interação social que resultam em aprendizagem. Foi observado neste estudo, por exemplo, que o próprio processo de aprendizagem dos mestres-ervejeiros entrevistados ocorre de formas variadas, pois não há faculdade de mestre-ervejeiro no Brasil, e a forma de aprendizagem é em grande parte baseada nas práticas e no modelo mestre-aprendiz. Desta maneira, a perspectiva da aprendizagem situada adquire relevância teórica e prática e os dados corroboram com esta teoria.

Isto não significa que deva ser dada maior ênfase à aprendizagem informal, mas é importante perceber que esta abordagem também contribui para os processos de aprendizagem dos indivíduos nas organizações, sendo que a aprendizagem formal e informal transcorrem de maneira concomitante. Neste estudo observou-se que práticas informais, como contato pessoal no ambiente de trabalho, a legitimação de práticas para a participação do auxiliar de mestre-cervejeiro pelo mestre-cervejeiro, também originam aprendizagem. Desta maneira, foi constatada uma participação periférica legitimada com os auxiliares de mestres-cervejeiros.

Assim, defende-se nesta pesquisa que ao mesmo tempo em que os indivíduos a partir da improvisação podem aprender, criar novas formas de resolver determinados problemas, criar novos caminhos, as próprias ações criadas podem retroagir sobre o indivíduo e sobre o grupo caso não ocorram de maneira efetiva e dentro dos devidos parâmetros, gerando também aprendizagem. Argumenta-se também que a forma de aprendizagem e improvisação nas organizações é, pelo menos em parte, socialmente construída pelos próprios indivíduos que fazem parte da mesma comunidade, sofrendo também influência direta da organização e da sociedade.

A improvisação pode auxiliar como um mecanismo de aprendizagem, sendo que determinada flexibilidade dos indivíduos pode auxiliar na solução de problemas com rapidez e eficiência. No entanto, o ato de improvisar não deve ser tomado como uma medida a ser utilizada constantemente, pois isto pode levar ao caos. Desta maneira, o planejamento, padronização, controle e coordenação ainda permanecem em primeiro lugar, tendo a improvisação o papel de resolução para problemas espontâneos e que demandem solução imediata.

Constatou-se que a importância atribuída à participação no processo de aprendizagem encontra-se associada ao sentimento dos participantes de fazer parte de uma equipe, de ter a capacidade de influenciar e de contribuir para a definição dos rumos e ações a serem empreendidas pela própria equipe, unidade e organização. A participação dos indivíduos consiste em uma condição para que o processo de aprendizagem ocorra, pois está alicerçado no compartilhamento de experiências e conhecimentos. A partir da improvisação pode ocorrer inclusive a resolução coletiva de problemas, sendo neste ponto o comprometimento e coesão elementos essenciais.

Este estudo pode auxiliar a constatar que a aprendizagem também pode ocorrer de forma espontânea e em tempo real, a partir da necessidade de improvisação, onde ações rápidas e urgentes exigem rápidas ações. Desta forma, mesmo que não seja a especialidade do campo de conhecimentos do indivíduo, o imprevisto às vezes pode exigir aprendizagem sobre outras áreas, no aprendizado pela prática, de improvisações a partir de tentativas e erros para resolução de problemas.

Nas cervejarias artesanais familiares observou-se que existe uma rotina de trabalho que muitas vezes envolve todo o grupo em torno de atividades de produção, divulgação, venda, manutenção, no intuito de manter a perenidade do negócio. Embora possa parecer uma administração e tecnologia incipiente, se comparado com cervejarias de grande porte, consiste em uma aprendizagem e um saber tácito sobre toda a organização, fato que muitas vezes não ocorre nas grandes empresas, onde existe maior verticalização hierárquica e especialização da tarefa. Desta maneira, apesar de seus membros considerarem os últimos meses os mais difíceis para os negócios, em função da enchente de novembro de 2008 e da lei seca de junho de 2009, não precisaram demitir nenhum funcionário, e conseguiram contornar os problemas. Além disso, o fundador teve papel fundamental para a manutenção do negócio.

Os entrevistados das cervejarias artesanais demonstraram uma aprendizagem sobre o processo produtivo da cerveja, mesmo quando não tinham formação na área como mestres-cervejeiros. Foram entrevistados gerentes sem formação específica em cursos relacionados com a administração, mas que apresentaram em seu discurso o conhecimento sobre os aspectos administrativos fortes e frágeis da organização, bem como sobre os momentos históricos da cervejaria. Isto reforça o papel da aprendizagem informal e situada, e possibilita futuros estudos sobre aprendizagem baseada em práticas.

A improvisação consiste em um ato que não pode ser realizado por uma máquina, ou seja, somente o ser humano é capaz de realizá-la. Desta maneira, um ponto essencial a ser considerado na realização do imprevisto consiste no julgamento do próprio indivíduo ou grupo, de modo a manter os valores morais e éticos da sociedade. Considerando este fator, o imprevisto consiste em uma forma de resolução de problemas para as organizações. Argumenta-se, então, que assim como o excesso de estrutura, de padrões, de controle pode ser prejudicial para a organização, o imprevisto também possui seus limites.

Apesar de a improvisação possivelmente ser derivada de problemas e situações não premeditadas, o processo de improvisação em si não surge ao acaso. Quer dizer, o processo de improvisação é resultado de uma aprendizagem prévia, de pequenas estruturas que no momento da improvisação são trabalhadas e retrabalhadas. Desta maneira, a própria improvisação realizada surge de uma aprendizagem e pode permitir uma nova aprendizagem. No presente estudo argumenta-se que o improviso nas organizações exige um processo prévio de aprendizagem. Quer dizer, o estudo procura quebrar o paradigma da improvisação como algo caótico, sem estrutura, como se estivesse sendo realizada no vácuo.

Assim como a improvisação nas artes, mantidas as devidas proporções, a improvisação nas organizações está diretamente ligada ao contexto e a aprendizagem prévia. Foi percebido no campo estudado que a improvisação ocorre no cotidiano de trabalho das organizações, mesmo que seja um elemento que procure ser evitado por meio de planejamento, controle, direção, manutenções preventivas, etc. O improviso consiste em um conceito necessário para análise e compreensão, devido a influências do contexto e complexidade das organizações.

Para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas com comunidades de prática de mestres-cervejeiros, bem como estudos relacionados à articulação da improvisação com a aprendizagem nas organizações. Sugere-se também a realização de estudos em empresas de diferentes tamanhos e complexidades, no intuito de averiguar se as necessidades de improvisação, as percepções dos sujeitos de diferentes formações e culturas sobre o improviso, bem como fatores que podem acarretar estas ações. Além disso, sugere-se a criação de metáforas para a análise da improvisação e aprendizagem nas organizações, de modo a auxiliar na compreensão dos princípios da improvisação e de que maneira podem influenciar na aprendizagem. Com isso, pode-se ampliar a capacidade de compreensão analítica e sugerir novos caminhos de pesquisa. Entre as possibilidades de metáforas da improvisação, pode-se considerar a dança contemporânea, ligando a questões como teoria da complexidade. Pode-se também abordar a música indiana, o samba, o rap, entre outros. Desta maneira, a improvisação em ritmos como o rap podem sinalizar também 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. RUAS, Roberto. Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, 2005.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice. **Organization Science**, v.2, n.1, p.40-57, 1991.

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. 2-4, 2004, p. 283-295.

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, jul./set. 2002.

CUNHA, João Vieira da; KAMOCHE, Ken; CUNHA, Miguel Pina. Organizational Improvisation: a Contextual Approach. **International Review of Sociology**, v. 13, n. 3, 2003.

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.

ELKJAER, Bente. *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. **Management Learning**, v. 35, n. 4; p. 511, dez. 2004.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Gestão.Org**, v. 8, n. 2, p. 193-208, Mai/Ago 2010.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. Improvisation and learning processes in Organizations: a metaphor applying the Brazilian rhythm choro. **Organizações e Sociedade - O&S**, n.59, p. 661-679 - Outubro/Dezembro - 2011a.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: Reflexões a partir da Metáfora da Improvisação no Teatro e na Música. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 2, p.173-188, abril/junho 2011b.

FOOTE, Nathaniel; MATSON, Eric; WEISS, Leigh; WENGER, Etienne. Leveraging Group Knowledge for High Performance Decision-Making. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 3, 2002, p. 280-295.

GHERARDI, Silvia. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 101-124, 1999.

_____. Practice Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1057, 2000.

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.

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.

KIRSCHBAUM, Charles; SAKAMOTO, Cristina; VASCONCELOS, Flávio C. Improvisação na Música e nas Organizações: Relações de Competição e Cooperação. In: IV ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração. **Anais...** Porto Alegre: Anais do ENEO, 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, 2006, p. 99-111.

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. **Revista de Administração de Empresas**, n. 5, 2003.

MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698, out. 1998.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. The social construction of organizational learning. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.

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.

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. The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. In: CUNHA, M. P.; MARQUES, C. A. **Readings in Organization Science**, p. 541-563. Lisbon: ISPA, 1999.

WEICK, Karl E. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.

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.