



<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.921>

IMPROVISACÃO E APRENDIZAGEM DE EMPREENDEDORES INFORMAIS: A EXPERIÊNCIA DE EMPREENDEDORES FEIRANTES

Recebido: 02/03/2018

Aprovado: 07/07/2018

¹Fernanda Paula Arantes
²Maria Salete Batista Freitag
³Edy Lawson Silva Santos

RESUMO

Improvisação no trabalho deixou de ser considerada uma falha grave, passando a ser analisada sob a lente dos processos potenciais para a aprendizagem nas organizações. No Brasil, os estudos sobre o tema restringiram-se, sobretudo, ao contexto organizacional tradicional, sendo poucos também aqueles que se baseiam em resultados empíricos. Desta forma, partindo-se da análise de um contexto de empreendedorismo informal, o presente estudo realiza uma discussão teórico-empírica em torno da relação entre improvisação e aprendizagem. Foi escolhido como cenário de estudo a Feira Hippie da cidade de Goiânia, Goiás, maior feira especial do Estado, com cerca de 13.870 feirantes associados. Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foram analisados com base nos princípios da Análise Fenomenológica Interpretativa (AFI). Os resultados indicam que, mesmo existindo singularidades no modo de interação social entre os feirantes e demais atores que fazem parte do universo da feira, fatores específicos levam à caracterização desse cenário enquanto uma Comunidade de Prática. Com isso, este artigo oferece contribuições metodológicas, visto ser um dos poucos estudos empíricos sobre o tema e que adota a AFI. Além disso, as particularidades reveladas pelo estudo possibilitaram a proposição de uma tipologia de improvisação voltada a atividades e ambientes pouco estruturados, o que caracteriza o contexto dos empreendedores informais pesquisados, principal contribuição teórica do estudo.

Palavras-Chave: Improvisação. Aprendizagem. Empreendedores Informais. Feiras Especiais. Artesão.

¹ Mestra em Administração pela Universidade Federal de Goiás – UFG, Goiânia, (Brasil). E-mail: arantes.fp@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4751-1911>

² Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal, (Brasil). E-mail: saleteufg@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6993-1685>

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Goiás – UFG, Goiânia, (Brasil). E-mail: edy.santos@ifrj.edu.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5604-8095>



IMPROVISATION AND LEARNING OF INFORMAL ENTREPRENEURS: THE EXPERIENCE OF MARKETER ENTREPRENEURS

ABSTRACT

Improvisation at work is no longer seen as a serious failure, being nowadays analyzed by the lens of potential processes for learning in organizations. In Brazil, studies on this subject have been restricted, above all, to the traditional organizational context, few of which are based on empirical results. Thus, starting from the analysis of a context of informal entrepreneurship, the present study performs a theoretical-empirical discussion about the relation between improvisation and learning. The Hippie Market in the city of Goiânia, Goiás, was chosen as the study scenario. It is the largest special market of the state, with about 13,870 associated marketer entrepreneurs. The data, collected through semi-structured interviews, were analyzed based on the principles of Interpretive Phenomenological Analysis (IPA). The results indicated that, even though there are singularities in the mode of social interaction between the marketer entrepreneurs and other actors that are part of the universe of the market, specific factors lead to the characterization of this scenario as a Community of Practice. So, this article offers methodological contributions, since it is one of the few empirical studies on the subject and adopting IPA. In addition, the particularities revealed by the study made it possible to propose a typology of improvisation geared to activities and poorly structured environments, which characterizes the context of the informal entrepreneurs surveyed. It is the main theoretical contribution of the study.

Keywords: Improvisation. Learning. Informal Entrepreneurs. Special Marketplaces. Craftsman.



1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, por muito tempo, a improvisação caracterizou-se como um fenômeno consequente de uma má gestão e incapacidade de planejamento sobre o ambiente externo. A evolução dos estudos científicos sobre a temática tem evidenciado que esse posicionamento começou a ganhar uma nova dimensão, tendo em vista que as oportunidades decorrentes do processo de improvisação passaram a ser reconhecidas.

Consequência de turbulências no ambiente externo ou de incidentes nos processos organizacionais internos, a improvisação exige rápida tomada de decisão e ação, não dedicando espaço suficiente para reflexão prévia. Assim, seus resultados podem ser positivos, dentro dos padrões esperados, ou negativos, seja pela não capacidade de resolução do problema ou pelos efeitos colaterais de uma resolução ineficaz.

Em nível internacional, os estudos sobre improvisação no contexto organizacional começaram a ser publicados por volta dos anos 1980 e ganharam força de 1990 em diante (Crossan, & Sorrenti, 1997; Gioia, 1987; Weick, 1993). O que esses estudos têm em comum é a visão de que uma estrutura organizacional menos rígida, na qual os funcionários possuam maior liberdade para criar e não exista a cultura da forte punição ao erro, traz benefícios para todas as partes envolvidas.

Dentre esses benefícios, estaria a oportunidade de criar uma memória organizacional e aprender pelas experiências anteriores, replicando ações de sucesso e evitando aquelas que não obtiveram êxito no passado. Notando esse potencial, a partir dos anos 2000, o estudo da improvisação articulado com as teorias da aprendizagem organizacional despertou o interesse de pesquisadores internacionais e brasileiros (Aranha, & Garcia, 2005; Duxbury, 2014; Flach, 2012).

Contudo, no Brasil, os estudos sobre o tema mantiveram-se principalmente no âmbito teórico, sendo escassos os relatos de pesquisadores que se aventuraram a uma investigação empírica. Aqueles que o fizeram, restringiram-se ao contexto organizacional tradicional (Flach, 2012; Santos, & Davel, 2015). Assim, torna-se relevante a investigação de como a improvisação ocorre em micro empreendimentos informais e como esse processo impacta a aprendizagem dos empreendedores, os quais, por vezes, confundem-se com a própria organização.

Foram escolhidos micro empreendimentos informais que produzem e comercializam produtos artesanais, justificando-se a escolha pelo fato de os processos criativos exigidos pela atividade serem pouco estruturados, resultando em situações que demandam capacidade para agir com intuição, iniciativa, arrojo e criatividade, sugerindo a abertura para que a improvisação ocorra (Flach, 2012).



Neste estudo, esses empreendimentos encontram-se localizados na Feira Hippie de Goiânia, maior feira especial do Estado de Goiás, com forte expressividade econômica e impacto turístico-hoteleiro para a região (Carvalho, Wendland, & Mota, 2007). Assim, em um cenário propício, realizou-se a análise das relações de trabalho e sociais do empreendedorismo informal em um contexto pouco estruturado, elencando-se as particularidades que permeiam a improvisação e seu impacto sobre a aprendizagem organizacional, sendo este o objetivo geral da pesquisa. Os resultados da pesquisa representam um avanço para a área, tendo em vista os escassos estudos empíricos sobre improvisação e aprendizagem, sobretudo em contextos de empreendedorismo informal.

Julgou-se também relevante investigar a improvisação e a sua relação com a aprendizagem no contexto do empreendedorismo informal, entendendo-se que ainda são escassos na literatura estudos com essa finalidade. Sendo assim, além desta introdução, o artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira seção compreende esta introdução. Na segunda seção é apresentada a discussão em torno das abordagens teóricas: improvisação e aprendizagem no empreendedorismo informal. Na sequência, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos, o ambiente da pesquisa e apresenta-se os resultados. A análise e discussões são apresentadas na quarta seção. Por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais.

2 IMPROVISAÇÃO

A improvisação é tratada de diferentes formas na literatura nacional e internacional. Alguns a consideram decorrente de turbulências e incertezas provocadas pelo ambiente externo, gerando tensões na implementação dos planos organizacionais, conseqüentemente, exigindo uma mudança no curso de ação planejado (Aranha, & Garcia, 2005). Outros a veem como a capacidade de antecipação ou reação a uma determinada situação, sem que haja o benefício da reflexão prévia (Cunha, 2002), como “o grau em que a composição e execução convergem no tempo” ou uma forma de compensar uma má gestão, erros dos empregados ou rápidas mudanças ambientais (Moorman, & Miner, 1998, p. 698, tradução nossa).

Suas ações podem ocorrer em três níveis: a) representar pequenos ajustes nos processos pré-existentes; b) distanciar-se dos processos originais, porém mantendo sua essência; ou ainda c) caracterizar-se como atividades inovadoras radicais (Moorman, & Miner, 1998; Weick, 1993).

Tradicionalmente, no estudo das organizações, a improvisação esteve associada à elaboração de metáforas. O gênero musical jazz representa a principal fonte de inspiração para o estudo do tema sendo a via basilar do avanço e desenvolvimento de seu corpo teórico-empírico (Flach, 2012; Weick, 2002). Contudo, a metáfora do jazz não reinou sozinha e outras fontes de inspiração auxiliaram o desenvolvimento da teoria de improvisação organizacional,



a exemplo de Moorman e Miner (1998) e a metáfora da conversação, e Crossan e Sorrenti (1997), com a metáfora inspirada no gênero teatral *commedia dell'arte*.

No contexto anglo-saxão, a metáfora do jazz considera que a improvisação ocorre em estruturas que facilitam, mais do que impedem, a atuação do indivíduo (Weick, 2002). Essas estruturas, que promovem a ação inovadora, são conhecidas como estruturas mínimas (Cunha, 2002; Weick, 2002). “Mínimas” refere-se ao grau de elaboração e controle exercido sobre o grupo de trabalho pelo líder ou encarregado, sendo que a delegação de autoridade ou responsabilidade, assim como as tarefas e rotinas, não devem ser padronizadas a um grau de rigidez a ponto de inibir a elaboração criativa de soluções (Aranha, & Garcia, 2005).

Por ser uma resposta espontânea para eventos inesperados e não planejados (Duxbury, 2014), a improvisação exige outro aspecto do cenário para que ocorra uma reduzida memória de procedimento. Ou seja, um baixo conhecimento das ações estruturadas, pois o embasamento em planos rígidos dificulta a criatividade, a inovação e, conseqüentemente, a improvisação (Aranha, & Garcia, 2005).

Em um cenário minimamente estruturado e com baixas memórias de procedimentos, os indivíduos sentem-se livres para criar, no lugar de fazerem apenas o que lhes é determinado. Esse maior grau de autonomia torna-se relevante para que as organizações sejam capazes de responder prontamente às intempéries do ambiente, especialmente quando elevados riscos estão envolvidos (Cunha, 2002; Moorman, & Miner, 1998; Weick, 1993).

O estudo de Weick (1993), mostra que embora a improvisação seja mais comum no nível individual, ela também pode ocorrer no nível grupal. A construção social da realidade pelos membros da equipe, contudo, somente é passível de auxiliar em um momento de crise caso se dê na mente de cada um deles, levando-os a construir rotas alternativas de ação, tornando cada membro a própria equipe e, desta forma, potencializando as respostas à crise vivenciada. Em um momento de crise, fatores como comunicação, criatividade, liderança, confiança e competência têm capacidade de proporcionar, no lugar de uma estrutura, a solução eficaz para o problema (Cunha, 2002; Weick, 1993).

Em especial, o fator criatividade está intimamente relacionado a outro aspecto inerente à improvisação, a bricolagem. O *bricoleur* é o indivíduo que, deparando-se com uma situação que exija rápida ação em resposta, isto é, improvisação, consegue utilizar-se de recursos que têm à mão e atingir os objetivos que não eram conhecidos a princípio, ou seja, mantém-se criativo sob pressão. Ao se deparar novamente com uma situação caótica, o *bricoleur* muito provavelmente a enfrentará com naturalidade (Duxbury, 2014; Weick, 1993). Tendo em vista que o tempo disponível para a obtenção de recursos prévios é baixo em momentos de improvisação, as chances de se obter um resultado satisfatório nessas situações aumentam quando se é habilidoso na bricolagem (Moorman & Miner, 1998).



Contudo, nem sempre os resultados da improvisação serão os esperados. Com isso, uma cultura organizacional tolerante a erros e falhas é fundamental para que os indivíduos não se sintam inibidos a experimentarem uma busca por soluções e inovações (Aranha, & Garcia, 2005). A cultura da experimentação não constrange as pessoas quando falham, mas utiliza-se da análise dos erros para aprender e estimular os membros da organização. Essa ideia conecta-se ao conceito de “estética da imperfeição”, desenvolvido por Ted Gioia em 1987.

A estética de processos perfeitos não é apropriada para aplicação em momentos que exigem espontaneidade. Na estética da imperfeição, o sucesso somente é analisado a partir do que o indivíduo executou, tornando-se interessante analisar o que foi feito com as imperfeições, bem como com os erros cometidos, esperados ou não (Gioia, 1987). Assim, a análise dos erros passa de uma lente que os considera como ameaças para outra que os vê como oportunidades de assumir riscos, criar, inovar e aprender (Weick, 2002).

A observação dos resultados das ações de improvisação pode levar à incorporação de novas rotinas à memória organizacional (Moorman, & Miner, 1998). Considerando-se a perspectiva do tempo cíclico, existe a possibilidade de que os eventos ocorridos no passado repitam-se no futuro e, caso a organização tenha construído uma memória, tenha aprendido com as improvisações anteriores, seu comportamento frente às novas necessidades serão ditadas pelas experiências passadas, seja na repetição ou na mudança de ações prévias (Aranha, & Garcia, 2005; Moorman, & Miner, 1998).

No entanto, a improvisação não pode ser considerada algo positivo ou negativo para o desempenho organizacional. Seu sucesso está intimamente relacionado com as habilidades e conhecimentos intuitivos do dono do negócio (Duxbury, 2014). Improvisar requer espontaneidade. A interseção entre esse fator e a intuição proporciona a combinação entre cognição e ação, importante faceta da aprendizagem organizacional (Crossan, & Sorrenti, 1997).

2.1 Improvisação e Aprendizagem no Empreendedorismo Informal

O empreendedorismo informal tem sido indicado na literatura como um fenômeno associado a questões sociais e econômicas (Bigsten, Kimuyu, & Lundvall Bigsten, 2004). Os empreendedores, nesse contexto, frequentemente buscam explorar oportunidades e superar a falta de acesso a instituições formais de ensino (Webb, Bruton, Tihanyi, & Ireland, 2013). Eles estão presentes na maioria dos países, mesmo naqueles com elevado nível de desenvolvimento, embora os países de baixo desenvolvimento representem uma parcela significativa da economia (Thai, & Turkina, 2014).

No cotidiano, é comum os empreendedores informais (EIs) depararem-se com situações novas e sob restrições de recursos relacionados ao tempo e a informações. Nessas



circunstâncias, a improvisação tende a ser a escolha mais provável e, assim, costumam partir direto para a ação (Gomes, 2013). Desta forma, a improvisação passa a ser inerente aos processos de criação e recriação das relações institucionais e, por vezes, a única opção frente a situações de turbulência (Chelariu, Johnston, & Young, 2002). Ela requer avaliação constante das atividades, resultados e modificações necessárias. Havendo a descoberta e retenção do conhecimento, a aprendizagem torna-se central nesse processo (Fyol, & Lyles, 1985; Moorman, & Miner, 1998).

Hmieleski e Corbett (2006), ao estudarem a ação empreendedora diante das novidades e restrições de recursos, sugeriram a improvisação como um tema que pode se estender à teoria do empreendedorismo. O intuito dos referidos pesquisadores foi o de auxiliar na compreensão de como, em determinadas situações, os empreendedores desviam-se dos planos estratégicos, ou buscam suporte na heurística com o objetivo de explorar oportunidades no momento em que elas aparecem. Para os autores, os empreendedores improvisam quando possuem poucos recursos e precisam agir rapidamente diante de altas incertezas.

Essas situações de improvisação são comuns no cotidiano dos empreendedores, inclusive dos informais. Ao mesmo tempo em que motivam um conjunto de decisões, as improvisações tendem a resultar em experiências de aprendizagem. Isto porque o cotidiano dos EIs é caracterizado por situações imprecisas. Diante dessas conjunturas, com base em experiências prévias e de modo totalmente experimental (Bosire, & Gamba, 2003; Souza, Costa, Lima, Coelho, Penedo, & Silva, 2013), as estratégias são por eles desenvolvidas ao mesmo tempo em que são realizadas, em uma dinâmica de improvisação e aprendizagem.

Hmieleski e Corbett (2006) sugerem que o processo de improvisação nas práticas dos empreendedores ocorre devido a algumas circunstâncias: 1) diante de uma oportunidade, o empreendedor defronta com uma situação problema e a compara com situações outrora vivenciadas; 2) o empreendedor busca uma referência a partir do seu conhecimento prévio; 3) reflete se a referência é viável para sua decisão e se deve prosseguir; e 4) em caso negativo, improvisa mediante a reconfiguração da referência por meio de um exercício reflexivo de criação de novos conhecimentos sobre o negócio.

Nessa dinâmica da ação empreendedora, carregada de improvisação e de reflexão, a aprendizagem e sua aplicação por parte dos EIs ocorrem simultaneamente ao processo de improvisação, sendo, portanto, contínuas e lineares (Chelariu et al., 2002). Os resultados, isto é, o aprendido, torna-se parte da memória organizacional (Weick, 1993). Composto a memória da firma, os resultados positivos das improvisações passadas poderão ser replicados no futuro, evitando-se, por outro lado, as ações de improvisação com históricos negativos (Flach, 2012). A análise do histórico de improvisação auxilia ainda na aprendizagem de habilidades essenciais para o sucesso de improvisações futuras (Chelariu et al., 2002).



No empreendedorismo informal, como em contextos mais amplos, a interação entre improvisação e aprendizagem é um processo circular que se baseia no processamento de informações, na ação sobre a aprendizagem e no acréscimo de aprendizagem como resultado dessa ação (Chelariu et al., 2002). O ciclo de aprendizagem resultante da improvisação assemelha-se ao ciclo de aprendizagem tradicional, que consiste nos estágios de aquisição do conhecimento, distribuição da informação, interpretação dessa informação e armazenagem memorial (Huber, 1991). Não somente as experiências passadas auxiliarão nas decisões organizacionais futuras de improvisação, “o tipo de improvisação dependerá das características do ambiente, da natureza específica do problema e das capacidades de aprendizagem da firma” (Chelariu et al., 2002, p. 144, tradução nossa).

Quando o ambiente não é compreendido e o acesso a informações é reduzido, situação comum na realidade de muitos EIs, a improvisação do tipo familiar é mais provável, dessa forma, a informação disponível para a firma deverá ser extensivamente interpretada e as ações tomadas serão consistentes com o conhecimento armazenado. Sendo o ambiente incerto, a improvisação do tipo “diferente”, que se difere consideravelmente de improvisações passadas, toma lugar. Por outro lado, quando o ambiente é volátil, a improvisação que não deixa margens para reflexão e exige rápidas decisões deve emergir, a dita improvisação rápida (Chelariu et al., 2002).

Não apenas o ambiente externo, mas a cultura da organização também influencia diretamente as decisões de improvisação das firmas. Cook e Yanow (2011), definem cultura como um grupo de pessoas com uma história de ação ou prática conjunta, no qual significados intersubjetivos são compartilhados e expressados no comportamento, na linguagem e ações desse grupo. Além disso, a interação dos indivíduos nas organizações, seja com outras pessoas ou com artefatos faz emergir a aprendizagem (Flach, & Antonello, 2007).

Sendo realizada por um indivíduo ou um grupo, a improvisação requer a interação com artefatos, análise e compartilhamento social de significados possuindo potencial para produzir conhecimentos e aprendizagem em nível individual, coletivo ou organizacional (Flach, 2012; Flach, & Antonello, 2007). Essa aprendizagem elevará a capacidade de quem a detém para modificar ou preservar as habilidades de *know how* em situações futuras (Cook, & Yanow, 2011).

Reconhece-se que o compartilhamento de conhecimentos não se limita à mente dos indivíduos, mas a interação entre sujeitos que conjuntamente pensam e aprendem, sendo importante para a aquisição e transferência de conhecimentos e, logicamente, para a aprendizagem (Brown, & Duguid, 1991). Essa ideia rejeita os pressupostos da linha cognitiva, a qual preconiza que a aprendizagem ocorre por meio da internalização de conhecimentos e processos cognitivos dos indivíduos, estando, portanto, restrita à mente das pessoas (Brown, & Duguid, 1991; Lave, 1991).



Para que ocorra o compartilhamento de conhecimentos são necessárias a interação social, a participação, a formação de identidade e a influência do contexto (Lave, 1991). Ao analisar as interações sociais no compartilhamento de conhecimentos, a ênfase recai sobre o contexto e, visando analisar todos esses aspectos, emerge a teoria da aprendizagem situada (Lave, 1991). Essa teoria prevê o estudo da interação dos membros de uma equipe ou grupo no compartilhamento de ideias, muitas vezes com foco na resolução de conflitos (Flach, 2012; Lave, 1991).

A interação entre os indivíduos e o mundo leva-os ao desenvolvimento de conceitos e esquemas para a interpretação e apreensão de seus contextos. Semelhantemente ao que ocorre nos processos de improvisação e aprendizagem resultante, quando deparados com uma nova situação, haverá uma projeção de esquemas girando as ações em torno daquilo que já se sabia (Machles, 2003).

Ao considerar o contexto do empreendedorismo informal e as interações sociais no momento de improvisação, abre-se a possibilidade da associação entre a tipologia de aprendizagem de Argyris e Schön (1978) e os processos de improvisação. A improvisação para correção em desvios relaciona-se com a chamada aprendizagem de circuito simples, já a improvisação para adequação às exigências do ambiente relaciona-se com a aprendizagem de circuito duplo. Enquanto que o conhecimento armazenado sobre as experiências passadas, de sucesso ou insucesso, relacionam-se à deuteroaprendizagem (Argyris, & Schön, 1978; Chelariu et al., 2002).

Ainda considerando a aprendizagem dependente do contexto, pode-se analisar dois tipos particulares de aprendizagem: a informal e a incidental. Diferentemente da aprendizagem formal, com suas regras e padrões estabelecidos, esses tipos de aprendizagem são resultantes de oportunidades naturais cotidianas, nas quais o próprio indivíduo é responsável por controlar seu processo de aquisição de conhecimentos. A primeira resulta de interações de trocas de conhecimento que não seguem padrões formais, porém, é intencional e parte do trabalho diário. A segunda, no entanto, também é resultante dos processos de trabalho, contudo, não é intencional e sua percepção só ocorre após o momento do qual decorre ter passado. Essas aprendizagens são situadas, contextuais e socialmente desenvolvidas, sendo a incidental intimamente relacionada à aprendizagem resultante da improvisação (Antonello, 2006; Flach, 2012).

A construção social da aprendizagem por meio das aprendizagens informal e incidental é ainda conectada a outro relevante conceito, o de Comunidades de Prática (CoPs). As CoPs são qualquer grupo social cujos membros compartilham um engajamento mútuo, negociam um empreendimento e desenvolvem um repertório compartilhado (Lave, 1991). O conceito de CoPs engloba quase todo tipo de grupo social, sendo mantidas devido à existência de um tópico de interesse comum a seus membros e pelo fato de haver uma prática



envolvida (Gudolle, Antonello, & Flach, 2012). Refletir sobre os argumentos e conceitos apresentados pelos autores quanto a aprendizagem expressam a viabilidade de associação à dinâmica do cotidiano dos empreendedores informais.

A perspectiva da aprendizagem situada enfoca as relações coletivas em um determinado contexto, atentando-se não apenas para quem está aprendendo, mas também sobre o que é feito para que essa aprendizagem ocorra. Nesse ponto, abre-se espaço para a análise de fatores intervenientes ao processo de aprendizagem, como a improvisação (Cook, & Yanow, 2011; Flach, 2012).

O estudo da improvisação e sua articulação com a aprendizagem sob a luz dos pressupostos da aprendizagem situada possibilita a análise das ações individuais e coletivas, bem como do que é aceito como aprendizagem e improvisação pelos membros de uma instituição (Flach, 2012; Lave, 1991).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o objetivo de compreender como as experiências de improvisação vivenciadas nas inter-relações sociais no âmbito do empreendedorismo informal impactam a aprendizagem organizacional, as perspectivas construtivistas ganharam espaço pela atribuição de significados às experiências individuais de improvisação e aprendizagem pela análise dos significados sociais desses fenômenos e de suas construções históricas (Creswell, 2007). O contexto do estudo foi o da Feira Hippie da cidade de Goiânia, Goiás. Como forma de alcançar evidências que pudessem levar a conclusões contundentes, optou-se por estudos de casos múltiplos como estratégia de pesquisa.

Dado o caráter exploratório da pesquisa, limitou-se a quantidade de casos analisados a 10. Além disso, foram seguidas as premissas de Eisenhardt (1989) e Yin (2005) sobre a construção teórica, isto é, a partir dos casos analisados, foi proposta uma tipologia teórica-empírica de improvisação. Seguindo, portanto, os pressupostos da amostragem teórica, escolhemos casos que melhor satisfizessem as necessidades da pesquisa, aqueles com capacidade de representar o contexto estudado e fornecer elementos necessários para o alcance do objetivo a que esse estudo se propôs, não tendo sido a escolha randômica adequada ou preferível (Eisenhardt, 1989).

Foram selecionados dez casos, todos Els feirantes que produzem e comercializam produtos artesanais na feira, conforme ilustra a Figura 1. Foi realizada também entrevista com o presidente da associação de feirantes da Feira Hippie. Cada empreendedor entrevistado foi identificado no trabalho como Entrevistado (E), seguido de uma numeração que varia de 1 a 10. O presidente da associação foi identificado como Presidente.



O perfil dos entrevistados é diverso, desde o nível de escolaridade ao tempo de atuação na feira, que varia de duas semanas a 25 anos. A maior parte trabalha individualmente, à exceção do entrevistado E6, que possui uma equipe de 15 funcionários, e E8 e E5, que trabalham conjuntamente com seus cônjuges. O presidente da Associação encontra-se no terceiro mandato, ocupando há sete anos o cargo e acumulando a função de feirante há vinte anos.

FEIRANTES EMPREENDEDORES INFORMAIS	PRODUTO
E1	Chinelos Bordados
E2	Bonecas de Pano
E3	Móveis Infantis de Madeira Esculpidos à Mão
E4	Tapetes de Tecido e Barbante
E5	Nichos Decorativos de Madeira
E6	Caixas de MDF
E7	Arranjos de Flores de E.V.A. e Materiais Reciclados
E8	Pufes Decorativos de Pneus Reciclados
E9	Mel de Abelha Selvagem
E10	Quadros e Obras de Arte

Figura 1: Produtos comercializados pelos entrevistados
Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

As entrevistas foram gravadas e guiadas por roteiro semiestruturado, permitindo o acesso às objetivações que os entrevistados realizam sobre suas experiências cotidianas, trazendo à tona as representações sociais do fenômeno sob análise. Para análise dos dados coletados foram seguidas as premissas da Análise Fenomenológica Interpretativa (AFI) (Lindseth, & Norberg, 2004).

A AFI interessa-se pelo significado das experiências dos entrevistados e para que tal alcance fosse possível, além do cuidado ao se elaborar o roteiro de entrevistas, a fim de que o instrumento abordasse perguntas que levassem os participantes à reflexão, foram seguidas algumas etapas na organização e análise dos dados coletados, seguindo-se as premissas de Lindseth e Norberg (2004).

Em um primeiro momento, foi realizada a transcrição das entrevistas, atentando-se para as pausas, entonação e sobreposições, ou seja, aspectos paralinguísticos, os quais transcendem a própria fala (Vergara, 2012). Essa transcrição foi complementada pelos registros de campo, isto é, anotações elaboradas durante as entrevistas contendo observações dos pesquisadores sobre o ambiente da feira e os artesãos.

Acredita-se que o apoio em uma maior gama de detalhes, proporcionada pelos aspectos paralinguísticos e observações dos pesquisadores, possibilitou uma análise mais profunda e rica dos dados, além de minimizar a limitação proporcionada pelo apoio único na comunicação oral. Efetuou-se as transcrições e organização dos dados com apoio do *software* NVivo®, versão 10.



Após a transcrição, buscou-se codificar o material em eixos temáticos, previamente definidos com base na literatura estudada e discutida no referencial teórico. Contudo, isso não significa que foi realizada análise de conteúdo, o único intuito foi o de organizar os dados e facilitar a análise, tornando-a mais aprofundada. Foram formulados dois eixos temáticos: improvisação e aprendizagem. O Primeiro possui nove dimensões e o segundo possui três, conforme ilustra a Figura 2.

As releituras das transcrições organizadas nos eixos configurou o último passo da AFI antes da redação do artigo, as quais permitiram a captação dos significados das experiências dos Empreendedores Informais (EIs), conforme será apresentado nas seções subsequentes.

Eixo	Dimensões	Descrição	Autores Norteadores
Improvisação	a. Nível	Nível da improvisação empregada. Variando de pequenos ajustes até a inovação radical dos processos.	Weick (1993); Moorman and Miner, (1998).
	b. Contexto	Elementos socioculturais que podem influenciar a improvisação: estruturas mínimas, por exemplo.	Weick (2002); Cunha (2002); Aranha e Garcia (2005); Gioia (1987); Cook e Yanow (2011).
	c. Memória de Procedimento	Grau de conhecimento das ações estruturadas.	Duxbury (2014); Aranha e Garcia (2005).
	d. Percepção da Improvisação	Entendimento dos indivíduos entrevistados quanto ao significado e papel da improvisação.	Gioia (1987); Duxbury (2014).
	e. Improvisos Realizados	Improvisos relatados pelos indivíduos entrevistados e que demonstram aprendizagem por terem se mantido em suas memórias.	Flach (2012); Weick (1993).
	f. Prós e Contras de Improvisar	Benefícios e malefícios de se improvisar.	Duxbury (2014); Flach (2012)
	g. Bricolagem	Utilização de artefatos disponíveis no local no momento da improvisação.	Duxbury (2014); Weick (1993); Moorman e Miner (1998).
	h. Momento da Improvisação	Situações em que é adequado improvisar e situações não adequadas à improvisação;	Flach (2012)
	i. Articulação entre improvisação e aprendizagem	Possibilidade de resultar aprendizagem do improviso realizado e incorporação à memória organizacional.	Moorman e Miner (1998); Aranha e Garcia (2005); Fyol e Lyles (1985); Weick (1993).
Aprendizagem	a. Ambiente e Cultura	Ambiente Interno e Externo e seus elementos que podem influenciar a aprendizagem.	Chelariu, Johnston e Young (2002); Cook e Yanow (2011); Gioia (1987); Weick (1993); Crossan e Sorrenti (1997)
	b. Envolvimento	Grau de participação e forma pela qual o indivíduo interage e aprende com o grupo.	Flach e Antonello (2007); Brown e Duguid (1991); Lave (1991).
	c. Aplicação	Aplicação do conhecimento resultante da improvisação e o grau de mudança nos processos.	Crossan e Sorrenti (1997); Argyris e Schön (1978).

Figura 2: Eixos Temáticos

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)



3.1 O ambiente da Pesquisa e o Empreendedorismo Informal

Considerando-se a relevância do contexto e suas influências sobre o compartilhamento de conhecimentos e a possível aprendizagem resultante dele, conforme apontam as teorias discutidas anteriormente, optou-se por apresentar o ambiente da pesquisa nessa subseção.

A Feira Hippie de Goiânia⁴ remonta sua história aos multifacetados anos 1960. Inicialmente suas atividades giravam em torno da comercialização de bijuterias e similares produzidos por hippies, que expunham seus produtos sobre mantas forradas ao chão, sempre aos domingos. No decorrer dos anos, a feira evoluiu e diversificou suas atividades, mantendo o domingo como dia principal de suas atividades. Os produtos passaram a ser expostos em bancas e os gêneros variaram englobando desde produtos alimentícios, vestuário, a produtos artesanais.

Atualmente, a feira conta com cerca de 13.870 feirantes associados, cadastrados na Prefeitura de Goiânia, sendo considerada a maior feira especial do Estado (dados da pesquisa). Sua área é dividida em 22 quadras, cada qual com um feirante coordenador, destinando-se a quadra “A” exclusivamente ao comércio de produtos artesanais. Observa-se que, embora possua considerável relevância econômica e cultural para a cidade, o empreendedorismo empregado no contexto da feira é informal, dadas as restrições de recursos físicos, econômicos, humanos e mesmo de formação, enfrentadas pelos Els ali presentes.

3.2 Resultados

Optou-se por apresentar nessa seção a síntese dos resultados da pesquisa, sendo estes discutidos e analisados em maior profundidade nas seções subsequentes.

Os resultados da pesquisa revelam de que a Feira Hippie de Goiânia é caracterizada como uma comunidade de práticas formada por empreendedores informais que articula a improvisação e a aprendizagem em seu cotidiano, conforme a interpretação do entendimento dos Els feirantes entrevistados, ainda que eles apresentem algumas divergências de entendimento:

- Há um senso de coletividade distinto por parte dos feirantes que se posicionam como concorrentes entre eles;
- Observa-se a criação de uma identidade social influenciada fortemente pelo contexto;
- Alguns feirantes apresentam um senso de pertencimento de grupo;

⁴ Para conhecer um pouco mais da cidade, acesse: <https://www.goiania.go.gov.br>.



- Muitos aprendem observando as práticas de seus vizinhos e elaboram alguns de seus produtos no ambiente da feira;
- Há um sentimento de coletividade que emana da confiança depositada nos colegas que trabalham no entorno de cada barraca.

Sendo assim, a atuação dos Els feirantes ocorre por meio grupos sociais em uma dinâmica onde há o engajamento entre os membros, desenvolvendo um repertório compartilhado. Essa dinâmica é característica da comunidade de práticas (Lave, 1991). Os posicionamentos dos membros, ao mesmo tempo em que se consideram como concorrentes, preservando as suas individualidades, também demonstram no seu cotidiano um engajamento mútuo, agindo em prol de interesses coletivos.

A ausência de controles rigorosos e a cultura da experimentação são traços característicos do ambiente da feira, típico do fenômeno das estruturas mínimas, comuns nos processos de improvisação o que favorece a aprendizagem. Sendo assim, há uma predominante compreensão da improvisação pelos Els feirantes como um fenômeno positivo, não só para os resultados do trabalho deles, mas para a aprendizagem em suas práticas, o que ocorre motivada por diferentes situações do cotidiano:

- Concepção de novos produtos;
- Aperfeiçoamento de produtos tradicionais;
- Atendimento à intensa interação cliente/feirante;
- Realização de ajustes em seus procedimentos originais de fabricação;
- Contato com as intempéries ambientais e problemas estruturais;
- Falta de uma estrutura física adequada;
- Contato com demandas imprevisíveis e momentâneas;
- Atendimento às particularidades das práticas artesanais.

Nessas improvisações eles aprendem: a) através de relações sociais e trocas de conhecimento informais; b) de forma incidental, executando a improvisação como resposta a um estímulo do ambiente, porém somente após esse momento tomam consciência de seus aprendizados; c) corrigindo desvios e se adequando ao ambiente; e d) por meio da reflexão, buscando experiências passadas, suas e de seus pares, no intuito de decidirem a melhor ação para o momento da improvisação.

Os resultados quanto aos processos de improvisação apresentam aderência à tipologia de aprendizagem de Argyris e Schön (1978).

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A seguir são aprofundadas a análise e discussão dos resultados da pesquisa.



4.1 A Feira: Uma Realidade Socialmente (Des)Construída

Os posicionamentos dos empreendedores informais feirantes acerca da satisfação em atuar na feira, suas percepções de improvisação, o seu impacto para suas aprendizagens, assim como o senso de participação em uma comunidade, divergem consideravelmente.

Para o presidente da associação, quando os feirantes se instalaram na quadra A, deixando o espaço central da feira e passando a ocupar a parte mais periférica, deveriam ter demonstrado sua insatisfação. Segundo ele:

Na época eu não era presidente, mas eu sei muito bem da história, que os próprios expositores não se impuseram, eles foram para lá e não lutaram e não brigaram para um espaço melhor. Porque eu acho que quando houve essa modificação o artesanato tinha que ter vindo para uma área dessas aqui, mais centralizada. Hoje estariam no *glamour* da feira, estariam em um local onde todos os feirantes que visitassem a feira primeiramente passariam pelo artesanato (Presidente, 2017).

Contudo, o relato do empreendedor E1 ilustra uma visão distinta: “A gente *tava* no meio aí pode ser que dá uma melhorada eu não sei, né? Mas o presidente da feira só promete, só fala, só fala e não faz nada e assim vai passando. Vamos esperar, né?”.

A alta concorrência que os EIs feirantes enfrentam, devido aos estabelecimentos que se fixaram no entorno da feira e que comercializam ao longo de toda a semana, representa outro ponto forte de insatisfação. O anseio de muitos dos entrevistados era que a feira passasse a acontecer aos sábados, “A gente já fez até um abaixo-assinado para essa feira passar tudo para o sábado porque no sábado *tá* vendendo melhor do que no domingo. [...] mas não resolveu nada” (E1). Novamente observa-se a incoerência entre a opinião de E1 e o posicionamento do Presidente:

O Horário da feira é às 6 horas de domingo, das 6 horas até às 16. Como vamos perdendo o cliente, nós começamos aí um entrave junto com a Prefeitura e a gente conseguiu no sábado a partir das 18h até domingo às 16h e a gente foi ganhando força e ganhando tempo [...] então um ganho muito grande, principalmente na nossa gestão de construção e de aumento de espaço para o feirante trabalhar mais.

A fala do Presidente com traços políticos e referências à coletividade, demonstra sua preocupação em atender o interesse de todos e exercer uma boa gestão. Entende-se que o uso recorrente do plural é utilizado para reforçar seu papel de líder que fala por e representa uma coletividade. Porém, o senso de coletividade dos feirantes é distinto, posicionando-se como concorrentes de seus pares. “Quem vende mais barato aqui sou eu. Ninguém vende mais barato que eu” (E7). Mostram-se também insatisfeitos quanto à falta de fiscalização dos impostos: “a maioria do povo que trabalha aqui não paga imposto. Vai entrando de beira de bico aí e vai ficando. Eu pago meu imposto tudo certinho e cadê a estrutura?” (E1).



Ainda que na manutenção dessa individualidade os Els feirantes não troquem conhecimentos de forma explícita, notou-se que muitos aprendem observando as práticas de seus vizinhos (Santos, & Moreira, 2011), desde a exposição dos produtos, até a elaboração desses: “[...] tem a mulher ali que vende, às vezes vocês até passaram por lá. A dela (menção à banca) é bem mais cheia que a minha.” (E4). “Aquele rapaizinho ali ó, ele é que faz puff. Mas você pensa que eu não fiz também? Eu fiz, fiz pra mim, entendeu? Aprendi. Sempre é assim, você tá sempre querendo aprender, entendeu?” (E7).

Nessa última fala, o tom de competição volta a entrar em cena e o entendimento de que se pode aprender pela observação evidencia-se. Esse processo pode ser influenciado pelo fato de que muitos dos empreendedores entrevistados elaboram alguns de seus produtos ali mesmo, no ambiente da feira. Outros, porém, não acreditam ser possível aprender algo, por mais simples que seja, no cenário em que se encontram: “ah não, aqui a gente não aprende nada não.” (E4). Contudo, contradizendo essa opinião, E4 revelou um processo de aprendizagem no ambiente da feira: “esse aqui não, esse aqui é assim, eu comprei um aqui na feira desse jeito aí. Achei bonito e fui fazendo.” (E4). Um exemplo claro de aprendizagem pela prática.

Por se caracterizarem como micro empreendimentos informais, sendo a equipe por vezes formada unicamente pelo próprio feirante, organização e feirante se confundem. Conseqüentemente, quando se referem aos processos de aprendizagem organizacional, os empreendedores feirantes relatam suas próprias experiências. Notou-se também que o ofício personifica-se na pessoa do artesão, como fica ilustrado na fala de E2: “meu nome é Fulana, Fulana do Artesanato”.

Isso demonstra a criação de uma identidade social influenciada fortemente pelo contexto e pelo senso de pertencimento a um grupo.

Esse sentimento de coletividade emana da confiança depositada nos colegas que trabalham no entorno de cada barraca, visto ter observado que em determinados momentos, como no horário de almoço, alguns feirantes se ausentam de seus postos deixando seus produtos ao alcance de quem por ali passar, confiando, talvez, no olhar cuidadoso de seus pares (Lave, 1991; Weick, 1993).

Analisando esses aspectos nota-se que a feira pode ser considerada como um grupo social, cujos membros, embora se posicionem como concorrentes e preservem suas individualidades, compartilham um engajamento mútuo, organizam-se em prol de seus interesses e desenvolvem, até determinado ponto, um repertório compartilhado. Sendo assim, caracterizou-se a Feira Hippie de Goiânia como uma Comunidade de Prática (Lave, 1991).



4.2 Produzindo e Vendendo: Momentos de Improvisar e Aprender

Observando-se o ambiente da feira e analisando os relatos obtidos, evidencia-se a ausência de elaboração e controle rigorosos exercidos sobre o grupo. Isso caracteriza o fenômeno das estruturas mínimas, favoráveis ao processo de improvisação (Weick, 2002). Os únicos controles observados foram o horário de funcionamento da feira, mencionado pelo Presidente da Associação, e o pagamento da montagem da estrutura das bancas: “a gente paga para montar, todo domingo, 20 reais. Vendendo ou não, você tem que pagar.” (E1).

A própria estrutura física foi relatada como precária por alguns empreendedores entrevistados, constituindo outro aspecto a abrir espaço para se improvisar: “a estrutura aqui é péssima. [...] se a gente tem lona traz montada, agora não tem, então é assim mesmo. Mas tá bom, né?” (E1). “Eu cheguei hoje e daquelas peças de madeira pra cá até ali tava tudo no chão (referindo-se às bancas vizinhas). E mais várias aí que estavam todas destróçadas. Então eu cuido da minha banca aqui, da minha barraca [...]” (E9).

Por serem precárias, as estruturas das barracas sofrem com as intempéries do ambiente, como chuva e vento. Esses fenômenos naturais, não passíveis de previsibilidade, ocasionam situações que demandam rápidas tomadas de decisão, exigindo que os empreendedores feirantes improvisem sem tempo hábil para reflexões (Chelariu et al., 2002), levando-os por vezes a utilizarem os objetos que se encontram à mão (Duxbury, 2014; Weick, 1993):

[...] uma senhora tentando tirar de cima da barraca dela e, *nada nada*, uns duzentos a trezentos litros de água e eu vendo aquilo eu falei: Nossa! Não posso deixar, que é muito peso, não dá conta de levantar aquele tanto de água. Ela estava fazendo o que? Um improviso. Improvisando *pra* retirar aquela água, não é? Eu falei para ela, não, *pera* aí. Pode sair debaixo que essa barraca pode cair em cima da senhora com este peso. A estrutura não pode aguentar, aí nós fomos lá, mais meu funcionário, entendeu? Nós podemos até molhar, mas nós vamos embora para casa. Nós vamos improvisar isso daqui, vamos retirar esta água. [...] nós pegamos uma faca, nós fomos na corda que estava amarrando a lona e rapidamente cortamos a corda, a lona só fez isso “*bruump*” a água caiu toda. Então é o seguinte, nós improvisamos ali, entendeu? Algo dentro da barraca dela que ela nos agradeceu. (Presidente).

A ação do Presidente com vistas a auxiliar a feirante ocorreu pela utilização de uma ferramenta que estava disponível no local, uma faca, caracterizando o fenômeno da bricolagem (Weick, 1993). Uma bricolagem semelhante pode ser verificada em outra fala: “o meu além de ser amarrado, ele *tá* dentro do chão. Aí olha o pé dela (em referência à barraca) *tá* dentro do chão. [...] isso é o montador que faz, agora o que eu providenciei foi isso aqui ó, a peça, o lugar de amarrar. [...] aqui é a única (barraca) que fica de pé.” (E9).

Questionados acerca da aprendizagem resultante dessas improvisações, o Presidente disse: “eu acho que nem tanto para mim, mas eu acho para aquela pessoa que



ali. Ela adquiriu aquele conhecimento ele já não vai mais fazer a coisa de forma errada.” Observa-se que o papel do líder novamente entra em cena na fala do Presidente, demonstrando a relação de poder existente em que o superior desempenha o papel de ensinar o liderado, esse processo é recorrente e legitimado em Comunidades de Prática (Lave, 1991).

Apresentando uma percepção singular de improvisação, o Empreendedor E9 encara o termo como pejorativo, evidenciado pela entonação da sua fala e elevando os aspectos positivos de sua ação: “eu acho que isso não é improvisação. É complementação da estrutura”. Esse posicionamento, contudo, é particular a esse entrevistado, visto os demais considerarem a improvisação como algo que realizam devido à necessidade do momento, às vezes por acidente em seus processos de criação, não sendo necessariamente negativo, e se relacionando com a improvisação rápida e incidental (Antonello, 2006; Chelariu et al., 2002):

[...] às vezes acontece um acidente que dê certo dentro da tela que impulsiona, você trabalha com uma tinta, um verniz ou algo assim que dá um efeito diferente e você não tava esperando aquilo acontecer e acontece e dá um efeito bonito e você vai criando em cima daquilo ali. (E10).

Nota-se que a abertura para a improvisação ocorre no momento de concepção do produto, concomitante ao de produção. Por exigir uma maior abertura à experimentação, as atividades artesanais acarretam em aprendizagem constante: “todo dia a gente aprende alguma coisa. Igual, tem uns 15 anos que eu trabalho para mim. Todo dia a gente aprende coisa nova. Todo dia resolve um problema, todo o dia tem isso.” (E6).

Ambas as falas dos EIs mostram a valorização da cultura da experimentação, demonstrando a presença da estética da imperfeição (Gioia, 1987). Esse posicionamento leva à ideia de que a improvisação não é algo negativo, mas um fenômeno que pode trazer benefícios para a organização: “acho que só benefícios porque a gente sempre espera melhorar e crescer aprendendo cada vez mais com mais improvisado [...] Não vejo trazendo nenhum malefício.” (E5).

Ah, não tem malefício não, só tem benefício. Não tem como você ter malefício porque quando você improvisa alguma coisa no seu trabalho você está só adquirindo experiência, né? E às vezes não é aquilo e você improvisa e o *trem* vai dando certo e aquilo que você improvisou termina passando a ser rotina entendeu? No dia a dia. (E7).

Esse espaço amplo dedicado ao processo criativo e à experimentação ilustra um baixo nível de conhecimento das ações estruturadas, revelando uma baixa memória de procedimento (Aranha, & Garcia, 2005), ao mesmo tempo em que ações bem-sucedidas de improvisação passam a integrar a memória organizacional (Moorman, & Miner, 1998).

O empreendedor E2, por exemplo, revelou ter buscado aprendizagem formal por meio de curso, para criar as bonecas, porém, utilizou-se da sua criatividade e da observação dos concorrentes na feira para criar um modelo de bonecas morenas: “eu acho assim, que



tem gente que chega aqui e fala [...] Tem gente racista né? Que faz só as brancas e inclusive minha colega ali do outro lado, nunca vi. E eu já andei aqui *pra* todo lado e nunca vi e deu certo porque eu vendo mais elas do que as brancas.”

Também revelando que em seu trabalho há considerável espaço para a criatividade, E10 pontuou: “às vezes eu encontro alguma areia que dá para encaixar no meu trabalho, na textura. Eu procuro renovar a arte. Às vezes uma pedraria, fazendo umas telas mais decoradas com pedras, com espelhos. Então eu vou criando em cima daquilo ali.”

A presença de elementos reciclados nesse processo criativo é recorrente nos empreendimentos da feira: “aqui é feito de guarda-roupa, certo? A pintura sou eu que faço e tem vaso com jornal e tem vaso com cabo de vassoura, que a gente pega na rua também [...] a gente trabalha na base do artesanato mesmo.” (E7).

Para E8, o início de suas atividades na feira deveu-se ao resultado de uma reciclagem de pneus que estavam em sua casa: “[...] na realidade eu comecei fazendo para uso meu porque eu estava sem lugar para sentar em casa. [...] aí eu fui fazendo e [...] cheguei nesse modelo. Aí eu falei: esse tá chique. Porque aí você pode colocar em qualquer lugar.” Essa reciclagem passou a fazer parte do processo criativo de E8: “[...] e a gente acaba virando assim, uma recicladora mesmo. Eu não posso ver um lixo. Eu olho e falo: gente, isso dá pra fazer alguma coisa!”.

Em algumas atividades, porém, verificou-se não haver espaço para a improvisação. Como no caso do processo produtivo de E9. Por se tratar de um produto alimentício natural, o entrevistado revelou não ser permitida a improvisação devido a fatores de segurança e qualidade. Em algumas questões estruturais da feira, como a parte elétrica, também foi revelado pelo Presidente que não é permitida improvisação, embora alguns feirantes já a tenham feito: “vários feirantes já foram aqui na feira fazendo *gato*, fazendo um improviso para ele mesmo, sem primeiro vir buscar aqui dentro da entidade, que ele tem um profissional aqui para fazer isso”.

No ambiente da Feira Hippie, a interação cliente/feirante é intensa. Dessa interação surge um outro tipo de improvisação, a de atendimento. E7, por exemplo, montou um de seus arranjos na hora, atendendo a uma demanda do cliente. O entrevistado E5 também revelou que improvisa para atender o cliente: “[...] eu tenho essa facilidade. Alguém chega com a ideia, ele coloca, fala *pra* mim, eu visualizo e fabrico e o cliente sai satisfeito”.

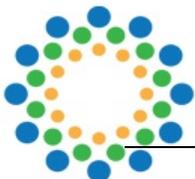
A entrevistada E8 também revelou que os pedidos dos clientes a levaram a fabricar o puff com tampa, modificando e tornando seu produto uma espécie de baú:

Fiz, porque antes eu fazia ele fechado. Todo fechado. Ele não era abertinho assim. Aí *teve* pessoas que *teve* interesse no baú, *perguntou* se eu fazia baú e aí eu comecei a fazer o baú e gostei. Achei mais fácil fazer o baú do que fazer o *pufinho* fechado, e também porque está tendo mais saída do baú do que do puff fechado.



Unanimidade entre aqueles que relataram esse processo, a incorporação das mudanças positivas resultantes da improvisação aos processos produtivos representa uma das relações entre improvisação e aprendizagem mais fortes (Aranha, & Garcia, 2005; Moorman, & Miner, 1998): “Às vezes até o próprio cliente sugere *pra* gente, faz isso. [...] e daquele modelo eu faço outros quadros e achei interessante e vendo muito bem.” Embora a elaboração do produto possa se dar em um segundo momento, considerou-se esse fator como improvisação devido ao fato de o feirante ter que tomar uma rápida decisão para aceitar ou recusar o pedido e ter que, por vezes, adaptar seu processo produtivo.

O ambiente singular da Feira Hippie, no âmbito dos produtos artesanais, possibilitou verificar peculiaridades nas entrevistas daqueles que participaram do estudo, emergindo de suas falas padrões que levaram à proposição de uma tipologia de improvisação, ilustrada na Figura 3.



Tipo de Improvisação	Momentos Identificados e Unidade de Significado (falas)	Definição Proposta	Nível de Modificação	Sentidos de Aprendizagem
Improviso de Concepção	<p>Criação sobre o efeito inesperado produzido por produtos na tela (E10): “[...] às vezes acontece um acidente que dê certo dentro da tela que impulsiona, você trabalha com uma tinta, um verniz ou algo assim que dá um efeito diferente e você não tava esperando aquilo acontecer e acontece e dá um efeito bonito e você vai criando em cima daquilo ali.”</p> <p>Criação das bonecas morenas (E2): “Eu acho assim, que tem gente que chega aqui e fala... Tem gente racista né? Que faz só as brancas e inclusive minha colega ali do outro lado, nunca vi. E eu já andei aqui pra todo lado e nunca vi e deu certo porque eu vendo mais elas do que as brancas.”</p> <p>Utilização de materiais reciclados: “Às vezes eu encontro alguma areia que dá para encaixar no meu trabalho, na textura. Eu procuro renovar a arte. Às vezes uma pedraria, fazendo umas telas mais decoradas com pedras, com espelhos. Então eu vou criando em cima daquilo ali.” (E10). “[...] e a gente acaba virando assim, uma recicladora mesmo. Eu não posso ver um lixo. Eu olho e falo: gente, isso dá pra fazer alguma coisa!” (E8). “Aqui é feito de guarda-roupa, certo? A pintura sou eu que faço e tem vaso com jornal e tem vaso com cabo de vassoura, que a gente pega na rua também [...] a gente trabalha na base do artesanato mesmo.” (E7).</p>	<p>Improviso realizado no momento de elaboração e produção do produto artesanal. Pode ser resultante do processo criativo ou de um imprevisto.</p>	<p>Inovação (Incremental ou Radical)</p>	<p>Circuito simples/ Deutero (Argyris, & Schön, 1978)</p>

(continua)



(continuação)

Tipo de Improvisação	Momentos Identificados e Unidade de Significado (falas)	Definição Proposta	Nível de Modificação	Sentidos de Aprendizagem
Improviso Estrutural	<p>Adaptação da estrutura da banca, amarrando-a ao chão para que a mesma não caísse com o vento, (E9): “O meu além de ser amarrado, ele tá dentro do chão. Aí olha o pé dela (em referência à barraca) tá dentro do chão. [...] isso é o montador que faz, agora o que eu providenciei foi isso aqui ó, a peça, o lugar de amarrar. [...] aqui é a única (barraca) que fica de pé.”</p> <p>Resolução do problema do acúmulo de água na tenda da feirante pelo presidente da associação: “[...] nós pegamos uma faca, nós fomos na corda que estava amarrando a lona e rapidamente cortamos a corda, a lona só fez isso “bruump” a água caiu toda. Então é o seguinte, nós improvisamos ali, entendeu? Algo dentro da barraca dela que ela nos agradeceu.”</p>	Improviso realizado para resolver problemas estruturais, utilizando materiais disponíveis no local e no momento.	Pequenos Ajustes	Circuito Duplo/ Deutero (Argyris, & Schön, 1978)
Improviso de Atendimento	<p>Montagem do produto no momento para atender o pedido do cliente (E5): “[...] eu tenho essa facilidade. Alguém chega com a ideia, ele coloca, fala pra mim, eu visualizo e fabrico e o cliente sai satisfeito”.</p> <p>Inovação em seu produto devido aos requisitos dos clientes (E8): “Fiz, porque antes eu fazia ele fechado. Todo fechado. Ele não era abertinho assim. Aí teve pessoas que teve interesse no baú, perguntou se eu fazia baú e aí eu comecei a fazer o baú e gostei. Achei mais fácil fazer o baú do que fazer o pufinho fechado e também porque está tendo mais saída do baú do que do pufe fechado”.</p>	Improviso realizado para atender as demandas iminentes dos consumidores.	Modificação que mantém a essência do processo original	Circuito Simples/ Deutero (Argyris, & Schön, 1978)

Figura 3: Tipologia de Improvisação
 Fonte: Elaborada pelos autores (2017)



Nota-se que os feirantes artesãos, como empreendedores informais, improvisam na concepção de seus produtos, criando algo totalmente novo ou aperfeiçoando seus modelos tradicionais. Por vezes, improvisam para atender as solicitações de clientes, realizando pequenos ajustes em seus procedimentos originais de fabricação. Intempéries ambientais e problemas estruturais também exigem ação rápida e uso da bricolagem, realizando-se pequenos ajustes para resolução dos problemas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente de feiras especiais, como é o caso da Feira Hippie de Goiânia, apresenta uma estrutura mais flexível, com poucas regras. Os empreendimentos artesanais estudados também relataram possuir estruturas flexíveis, necessárias ao processo criativo que o trabalho artesanal requer. Esses fatores proporcionam um cenário no qual estruturas mínimas e baixas memórias de procedimento abram a possibilidade de processos de improvisação emergirem.

O relacionamento entre os Els feirantes, e entre esses e o presidente da Associação, apresenta momentos conflitantes, considerados naturais em um contexto em que inexitem as formalidades e hierarquia rígida, próprias das organizações tradicionais. Mesmo assim, foi possível observar que eles aprendem uns com os outros, ainda que pela observação, e encontram-se engajados em prol de fazer a feira dar certo, face à alta concorrência comercial que se instalou na região. Com isso, o contexto dos Els feirantes pôde ser caracterizado como uma Comunidade de Prática.

A improvisação é tida pela maioria dos entrevistados como algo positivo, que acrescenta ao processo produtivo e leva o feirante artesão a aprender cotidianamente, demonstrando o conceito de estética da imperfeição. Inclusive, não foram relatados malefícios da improvisação pelos Els entrevistados, fato que talvez se justifique pela natureza do ofício de artesão, o qual requer liberdade criativa. Contudo, identificou-se nas entrevistas que existem atividades proibitivas à improvisação, como a produção de produtos alimentícios ou processos que envolvam a segurança de todos, como a estrutura elétrica da feira.

Categorizou-se as improvisações relatadas e observadas em todos os níveis propostos na literatura. Houve aquelas que representam pequenos ajustes, sendo observadas principalmente na improvisação estrutural; outras que mantêm a essência original dos processos, porém realizam modificações, como as improvisações de atendimento; e aquelas que inovam os processos criativos e de fabricação, sendo observadas nas improvisações de concepção.



Em todos os relatos dos EIs sobre a improvisação obtidos pôde-se observar sua relação, ainda que implícita nas falas, com os processos de aprendizagem, conforme discutido na seção anterior. Verificou-se que o artesão é a organização e que as experiências passadas com improvisações são armazenadas em suas memórias e resgatadas em momentos futuros que assim exijam, mostrando ser algo positivo e que agrega melhorias em seus processos produtivos.

Por se tratar de um estudo que tem como constructos a improvisação e a aprendizagem, assume-se como principal limitação da pesquisa a impossibilidade de apreensão de todas as práticas de aprendizagem relativas à improvisação, devido à diversidade do perfil dos entrevistados, especialmente quanto ao tempo de atuação como empreendedores informais na feira, variando entre duas semanas e vinte e cinco anos. Isto porque, considera-se que a relação com a improvisação e com a aprendizagem de quem está chegando é diferente de quem está na feira há bastante tempo.

Os esforços desenvolvidos para o alcance dos resultados dos significados sociais atribuídos à improvisação e à aprendizagem poderiam ter ganhado mais profundidade adotando-se estratégias complementares na busca dos dados, como a observação não participante.

Sugere-se que pesquisas futuras no âmbito do empreendedorismo informal investiguem setores distintos do artesanato e do contexto da Feira Hippie, buscando analisar perfis mais homogêneos de empreendedores, à luz da teoria da Aprendizagem pela Prática, a fim de trazer novos *insights* à temática.

6 REFERÊNCIAS

Antonello, C. S. (2006). Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 1, pp. 17-37.

Aranha, E. A., & Garcia, N. A. P. (2005). Improvisação organizacional, jazz e as representações do tempo na organização. *Revista Gerenciais*, v. 4, pp. 79-87.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978) Organizational learning: a theory of action perspective. In: *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, pp. 77-78, Monográfico sobre la Formación y las Organizaciones, 1997, pp. 345-348. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40183951?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 26 nov. 2015.



Improvisação e Aprendizagem de Empreendedores Informais: A Experiência de Empreendedores Feirantes

Bigsten, A., Kimuyu, P., & Lundvall, K. (2004). What to do with the Informal Sector? *Development Policy Review*, v. 22(6), pp. 701-715.

Bosire, J., & Gamba, P. (2003). Measuring business skills cognition: the case of informal sector entrepreneurs in Kenya. *Eastern Africa Social Science Research Review*, v. 19(2), pp. 1-21.

Brown, J. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice. *Organization Science*, v. 2(1), pp. 40-57.

Carvalho, G. L., Wendland, S. M., & Mota, A. M. G. de. (2007). O impacto da feira hippie no setor turístico-hoteleiro de Goiânia. *Boletim Goiano de Geografia Goiânia*, v. 27(3), pp. 29-48.

Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, v. 55(2), pp. 141-147.

Cook, S. D. N., & Yanow, D. (2011). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 355-372.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Crossan, M., & Sorrenti, M. (1997). Making sense of improvisation. *Strategic Management*, v. 14, pp. 155-180.

Cunha, M. P. (2002). All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 42(3), pp. 36-42. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a03>>. Acesso em: 19 out. 2015

Duxbury, T. (2014). Improvising entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*, v. 4(7), pp. 22-26. Disponível em: <<http://timreview.ca/article/809>>. Acesso em: 19 out. 2015.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14(4), pp. 532-550.



Flach, L. (2012). A rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina: Analisando Improvisação e Aprendizagem. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 10(3), pp. 567-594.

Flach, L., & Antonello, C. S. (2007). O papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações: a metáfora da improvisação no ritmo brasileiro choro. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 16.

Fyol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, v. 10(4), pp. 803-814.

Gioia, T. (1987). Jazz: the aesthetics of imperfection. *The Hudson Review*, v. 39(4), pp. 585-600.

Gomes, L. A. de V. (2013). *Corrida maluca em territórios desconhecidos: como empreendedores gerenciam incertezas individuais e coletivas em ecossistemas empreendedores*. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

Gudolle, L. S., Antonello, C. S., & Flach, L. (2012). Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v.13(1), pp. 14-39. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712012000100002&lng=en&nrm=isso>. Acesso em: 30 out. 2015.

Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, v. 44(1), pp. 45-63.

Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, v. 2(1), pp. 88-115. Disponível em: http://mgmt.iisc.ernet.in/~piyer/Knowledge_Management/Organizational%20Learning%20Contributing%20Processes%20201%20Organization%20Science%201991.pdf>. Acesso em: 01 out. 2015.

Lave, J. (1991). Situating learning in communities of practice. In: Resnick, L. B., Levine, J. M., & Stephanie, D. (Eds.). *Perspectives on socially shared cognition*. Washington: American Psychological Association, pp. 63-82.



Lindseth, A., & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, v. 18, pp. 145-153.

Machles, D. (2003). Situated learning. *Professional Safety*, v. 48(9), pp. 22-28.

Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *The Academy of Management Review*, v. 23(4), pp. 698-72.

Santos, A., & Moreira, L. (2011). A auto-aprendizagem e a aprendizagem colaborativa em contexto de *Learning Organization*. *Educação, Formação e Tecnologias*, v. 4(1), pp. 28-44. Disponível em:

<<http://eft.educom.pt/index.php/eft/article/viewFile/201/139>>. Acesso em: 20 out. 2015.

Santos, L. A. N. dos, & Davel, E. (2015). Improvisação como competência cultural: uma autoetnografia da atividade gerencial no setor público. *Gestão & Conexões = Management and Connections Journal*, v. 4(1), pp. 91-115.

Souza, G. H. S., Costa, A. C. S., Lima, N. C., Coelho, J. A. P. de M., Penedo, A. S. T., & Silva, T. E. E. (2013). Structures of commercialization: actions of informal marketing from Brazilian micro-entrepreneurs in a street market. *International Journal of Business and Commerce*, v. 2(9), pp. 20-36.

Thai, M. T. T., & Turkina, E. (2014). Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 29(4), pp. 490-510.

Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Webb, J. W., Bruton, G. D., Tihanyi, L., & Ireland, R. D. (2013). Research on entrepreneurship in the informal economy: framing a research agenda. *Journal of Business Venturing*, v. 28(5), pp. 598-614.

Weick, K. E. (2002). A estética da imperfeição em orquestras e organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42(3), pp. 6-18.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, pp. 628-652.



Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Para citar este artigo:

Arantes, F., Batista Freitag, M., & Silva Santos, E. (2018). Improvisação e Aprendizagem de Empreendedores Informais: A Experiência de Empreendedores Feirantes. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3). doi:<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.921>