

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARGARETE DE FÁTIMA MARCON**

**IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA: PRÁTICAS E IMPLICAÇÕES  
GERENCIAIS**

**CURITIBA**

**2021**

**MARGARETE DE FÁTIMA MARCON**

**IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA: PRÁTICAS E IMPLICAÇÕES  
GERENCIAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Administração Estratégica, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Meyer Jr.

**CURITIBA**

**2021**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

M321i  
2021 Marcon, Margarete de Fátima  
Improvisação na gestão acadêmica : práticas e implicações gerenciais /  
Margarete de Fátima Marcon ; orientador: Victor Meyer Jr. – 2021.  
165 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba,  
2021  
Bibliografia: f. 146-160

1. Universidades e faculdades – Administração. 2. Instituição educacional.  
3. Ensino superior. I. Meyer Júnior, Victor. II. Pontifícia Universidade Católica  
do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. – 378.101

## TERMO DE APROVAÇÃO

IMPROVISACÃO NA GESTÃO ACADÊMICA: PRÁTICAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.

Por

**MARGARETE DE FÁTIMA MARCON**

Tese aprovada no dia **30 de agosto de 2021** como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

*Angela Cristiane Santos Póvoa*  
Profª. Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Victor Meyer  
Orientador



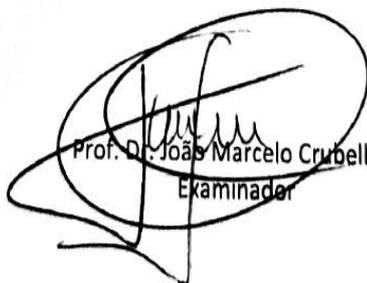
Prof. Dr. Paulo Otávio Mussi Augusto  
Examinador

*Jansen Maia Del Corso*

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Examinador



Profª. Dra. Lucilaine Pascucci  
Examinadora



Prof. Dr. João Marcelo Crubellate  
Examinador

“O que prevemos raramente ocorre; o que menos esperamos geralmente acontece”.  
(Benjamin Disraeli).

## **AGRADECIMENTOS**

O desenvolvimento deste trabalho demandou esforço e abdicação, sob vários aspectos do meu cotidiano e, portanto, devo prestar os mais sinceros e efusivos agradecimentos a algumas pessoas.

Em especial agradeço ao Roque, meu esposo e companheiro, pelo apoio, pela compreensão e, principalmente, por ter sido paciente nos momentos em que me ausentei. Pelo incentivo, pelos abraços e pelas palavras de alento que me foram proporcionadas durante esse percurso que foi parte de um caminho. Sem você eu não teria conseguido concluir este trabalho, tampouco o mestrado.

Aos meus familiares, pela compreensão quanto à dinâmica do trabalho e ao esforço depositado no decurso do programa. Não faltaram incentivos para que eu doasse o meu melhor durante o processo de formação.

Outrossim, agradeço à minha principal referência, o Prof. Dr. Victor Meyer, pelas orientações que resultaram na minha evolução, tanto profissional quanto pessoal. Eu te levarei na lembrança como a pessoa que me ensinou a aprender. Espero que, juntos, possamos continuar a construir reflexões relevantes para o cenário da gestão acadêmica.

Aos servidores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Católica do Paraná – PUCPR, pelo apoio e pelas orientações concedidas durante esses maravilhosos dois anos. Levarei boas lembranças de todos, além da certeza de que ainda nos encontraremos.

Reconhecimento aos gestores acadêmicos da UTFPR que contribuíram para a construção desta tese, especialmente aos Coordenadores de Curso, Chefes de Departamento e Diretores Acadêmicos.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio que possibilitou a dedicação e operacionalização da tese.

Sou grata a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram de alguma forma na evolução desta obra. Aqueles que compreenderam as minhas ausências, imprescindíveis à conclusão desta etapa da minha formação acadêmica, porquanto me estimularam e ajudaram a vencer os obstáculos e, agora, podem comemorar o alcance do objetivo inicial.

Por fim, agradeço a Deus, pela oportunidade de conviver, neste plano, com aqueles que me cercam, trocando experiências e apreendendo sempre. Obrigada, Senhor, pela proteção ao longo da elaboração deste trabalho e pela sua extensa jornada, em todas as viagens que realizei durante o período de realização do doutorado.

## RESUMO

A gestão acadêmica é de significativa relevância para o cumprimento dos objetivos de qualquer organização educacional, concentra-se nas funções primordiais dessas importantes e complexas organizações sociais. Inseridas em um ambiente dinâmico, instável e surpreendente, as organizações universitárias têm sido pressionadas a se adaptarem, mais rapidamente, às demandas e às pressões do setor produtivo e da sociedade. Este estudo examinou como a improvisação organizacional é praticada na gestão acadêmica de uma instituição de educação superior, examinando fatores desencadeadores, práticas e contribuições gerenciais. Para tanto, analisaram-se as práticas dos gestores acadêmicos que indicaram como as práticas improvisacionais se desdobram na organização e quais as contribuições para a gestão acadêmica. Em termos teóricos, este estudo se fundamentou em conceitos relacionados à organização complexa, à gestão acadêmica e à improvisação organizacional. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, com base em estudo de caso realizado em dois campi de uma universidade pública no estado do Paraná. Os dados foram coletados por meio de observação não participante e entrevistas realizadas junto a 47 gestores acadêmicos. Depois, analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo. O estudo revelou que o desencadeamento da improvisação nas práticas dos gestores acadêmicos é provocado por fatores imprevistos, pressão do tempo, emergência e mudança decorrentes da pandemia apoiados na experiência e relativa autonomia desses gestores. Estruturas mínimas, flexibilidade, autonomia, *sensemaking* e experiência mostraram-se elementos essenciais para que a prática improvisacional se materializasse. As análises evidenciaram ainda como principais contribuições da prática improvisacional o aprendizado individual e grupal, proporcionando a aprendizagem em tempo real. Os principais resultados do estudo apontam que a universidade, como sistema aberto, se depara, constantemente, com situações inesperadas e imprevisíveis para as quais o planejamento existente se mostrou limitado ou mesmo impotente para proporcionar respostas rápidas, viáveis e relevantes. Nesse contexto, a improvisação se revelou extremamente valiosa e estratégica contribuição para fortalecer a capacidade adaptativa da universidade diante de um ambiente em permanente transformações. Os resultados confirmam a tese de que a improvisação é uma das práticas comumente adotadas por gestores acadêmicos beneficiando o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão Acadêmica. Improvisação Organizacional. Instituição de Educação Superior.

## ABSTRACT

Academic management is fundamental when it comes to achieving the goals of any educational organization, as it concentrates on the primary functions of these complex and important social organizations. Embedded in a dynamic and unstable environment that is prone to surprises, university organizations have been under pressure to adapt more rapidly to the demands and pressures of the productive sector and society. This study investigated how organizational improvisation is practiced in the academic management of a higher education institution, examining triggering factors, practices and managerial contributions. For this purpose, the practices of academic managers were analyzed, demonstrating how improvisational practices occur in the organization and the contributions that these practices make to academic management. In theoretical terms, this study is based on concepts related to complex organizations, academic management and organizational improvisation. It is a study of a qualitative nature, based on a case study conducted at two campuses of a public university in Paraná State. The data were collected through non-participant observation and interviews with 47 academic managers. The data were then analyzed using narrative analysis and document analysis techniques. The study revealed that improvisation in the practices of academic managers is triggered by unforeseen factors, pressures regarding time, emergencies and changes resulting from the pandemic, supported by the experience and relative autonomy of these managers. Minimal structures, flexibility, autonomy, sensemaking and experience proved to be essential elements for improvisational practices to materialize. The analyses also highlighted individual and group learning as the main contributions of improvisational practice, providing real-time learning. The main results of the study show that the university, as an open system, constantly faces unexpected and unpredictable situations for which its existing planning proves to be limited or even powerless when it is necessary to provide quick, feasible and relevant responses. In this context, improvisation proved to make a very valuable and strategic contribution to strengthen the adaptive capacity of the university in a constantly changing environment. The results confirm the theory that improvisation is one of the practices commonly adopted by academic managers, improving organizational performance.

**Key-words:** Academic Management. Organizational Improvisation. Higher Education Institution.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Evolução das publicações com o termo "organizational improvisation" na Web of Science (1998 a 2020).....	24
Figura 2	– Evolução das publicações com o tema "organizational improvisation in academic improvisation in academic management" na Web of Science (2008 a 2020).....	24
Figura 3	– Estrutura da Tese.....	32
Figura 4	– Sensemaking organizacional.....	56
Figura 5	– Mecanismo de sensemaking.....	56
Figura 6	– Improvisação e bricolagem.....	61
Figura 7	– Quadro resumo dos construtos relacionados à improvisação.....	63
Figura 8	– Etapas da pesquisa.....	75
Figura 9	– Análise de conteúdo "três fases".....	81
Figura 10	– Campi UTFPR.....	84
Figura 11	– Modelo proposto: quadro resumo dos construtos relacionados à improvisação.....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Conceitos de improvisação organizacional - OI presentes na literatura.....	42
Quadro 2	– Vantagens e desvantagens da improvisação organizacional .....	48
Quadro 3	– Modos de improvisação organização.....	52
Quadro 4	– Categorias de Análise .....	71
Quadro 5	– Dados “Camp Alpha” .....	87
Quadro 6	– Dados “Campi Beta”.....	88
Quadro 7	– Quadro resumo das principais contribuições das práticas improvisacionais....	118
Quadro 8	– Quadro resumo das semelhanças e diferenças dos campi .....	120

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil dos gestores acadêmicos entrevistados .....	91
---	----

## LISTA DE SIGLAS

ADNP	– Atividade Didática Não Presencial,
CAS	– Sistema adaptativos complexos
CEFET-PR	– Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CPC	– Conceito Preliminar de Curso
DC	– Definições construtivas
DO	– Definições operacionais
DPE	– Design-Precedes-Execution
EaD	– Educação à Distância
IES	– Instituição de Educação Superior
IGC	– Índice Geral de Curso
IMIs	– Intervenção de Marketing Improvisado
MEC	– Ministério da Educação
NDE	– Núcleo Docente Estruturante
OD	– Desenvolvimento da Organização
OI	– Improvisação Organizacional
PDI	– Plano de Desenvolvimento Institucional
PPC	– Projeto Pedagógico do Curso
SAC	– Sistemas Adaptativos Complexos
SI	– Sistema de Improvisação
SISU	– Sistema de Seleção Unificada
UTFPR	– Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA .....	18
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	18
1.4	PESQUISAS CORRELATAS .....	20
1.5	ESTRUTURA DA TESE.....	31
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>33</b>
2.1	A UNIVERSIDADE E SUA COMPLEXIDADE.....	33
2.2	GESTÃO E GESTÃO ACADÊMICA .....	36
2.3	IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	41
<b>2.3.1</b>	<b>Conceitos de improvisação organizacional.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Formas de Improvisação .....</b>	<b>47</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Modos de Improvisação Organizacional .....</b>	<b>50</b>
2.4	IMPROVISACÃO E <i>SENSEMAKING</i> .....	53
2.5	CONSTRUTOS RELACIONADOS À IMPROVISACÃO .....	57
<b>2.5.1</b>	<b>Intuição .....</b>	<b>57</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Inovação.....</b>	<b>58</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Bricolagem.....</b>	<b>59</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Aprendizagem .....</b>	<b>62</b>
2.6	ESTRATÉGICA E IMPROVISACÃO COMO PRÁTICA.....	64
<b>2.6.1</b>	<b>Estratégica .....</b>	<b>64</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Improvisação como prática.....</b>	<b>67</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>70</b>
3.1	METÓDO .....	70
3.2	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	70
3.3	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	71
3.4	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS .ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	73
<b>3.5.1</b>	<b>Etapas da pesquisa.....</b>	<b>73</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Estudo de Caso.....</b>	<b>76</b>
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	77
3.7	PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS .....	77

3.8	TRATAMENTO DOS DADOS .....	80
3.9	ORGANIZAÇÃO UNIVERSIDADE E AGENTES, OS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	81
<b>3.9.1</b>	<b>Campi – Alpha .....</b>	<b>85</b>
<b>3.9.2</b>	<b>Campi – Beta .....</b>	<b>87</b>
3.10	LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	89
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO ESTUDO .....</b>	<b>91</b>
4.1	PERFIL DOS GESTORES ACADÊMICOS .....	91
4.2	GESTÃO GUIADA POR PLANOS E GESTÃO GUIADA POR PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS .....	93
4.3	FATORES QUE DESENCADEIAM AS PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS .....	103
4.4	FORMAS DE IMPROVISACÃO PRATICADAS.....	110
4.5	CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS .....	113
4.6	ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS ENTRE OS CAMPI.....	120
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>126</b>
5.1	RESPOSTAS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	126
<b>5.1.1</b>	<b>Analisar as práticas dos gestores acadêmicos que indicam a manifestação da improvisação organizacional .....</b>	<b>126</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Examinar como as práticas improvisacionais se desdobram .....</b>	<b>128</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Analisar as contribuições das práticas improvisacionais para a gestão acadêmica .....</b>	<b>129</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Comparar as diferentes manifestações e contribuições entre os campi pesquisados .....</b>	<b>130</b>
5.2	RESPOSTAS AS PROPOSIÇÕES INICIAIS .....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
<b>5.2.1</b>	<b>A urgência da ação é condição para a manifestação da improvisação organizacional (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA, 2005; BATISTA, 2008) .....</b>	<b>132</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Improvisação organizacional como componente político (CUNHA <i>et al.</i>, 2014)</b>	<b>133</b>
<b>5.2.3</b>	<b>A experiência prévia facilita a manifestação da improvisação (WEICK, 1998; CROSSAN; SORRENTI, 2005; MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001; BATISTA, 2008) .....</b>	<b>134</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Improvisação como Estruturas Mínimas (2001) (CUNHA; REGO; KAMOCHE, 2009).....</b>	<b>135</b>

<b>5.2.5</b>	<b>Improvisação como substituto da estratégia - algo novo e relevante que emerge sem um plano prévio (WEICK, 1987).....</b>	<b>137</b>
5.3	RESPOSTAS AO PROBLEMA CENTRAL DA PESQUISA .....	138
5.4	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	132
5.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>143</b>
	<b>APÊNCIE .....</b>	<b>161</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>161</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>164</b>
	<b>ANEXO A – ORGANOGRAMA – UTFPR .....</b>	<b>165</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que os gestores acadêmicos atuam é caracterizado pela velocidade das mudanças, variedade de oportunidades e forte competitividade, peculiaridades essas que tornam o ambiente altamente imprevisível e desafiador (BINGHAM; EISENHARDT, 2014). Neste contexto a adaptação institucional às mudanças de ambientes é um desafio para as universidades (CAMERON; TSCHIRHART, 1992).

Todavia, uma questão aparentemente inegável é que esse tipo de organização é administrada por parte dos gestores acadêmicos de forma diferenciada das demais organizações, são atípicas, cujas características essenciais e questões gerenciais são destacadas por autores como Cohen e March (1986), Weick (1976), Baldrige (1983), Keller (1983), Birnbaum (2000), Mintzberg *et al.* (2006) e Meyer e Lopes (2015). Assim, a universidade exige uma teoria própria e, por essa razão, uma administração específica (MEYER, 2003).

Cabe à gestão acadêmica a tarefa primordial de oferecer suporte à organização com condições humanas e materiais necessárias para o cumprimento dos objetivos, integrando esforços e recursos para a formação e o desenvolvimento de pessoas, preparando-as, assim, para viver em sociedade (MEYER; LOPES, 2008). Em outras palavras, a coordenação das atividades principais e o processo de ensino e aprendizagem promovem um ambiente propício se tornando eficaz.

A gestão acadêmica incluem-se atividades pedagógicas, curriculares e administrativas, bem como a organização dos professores. Portanto, sua gestão é considerada um processo que envolve os dirigentes, entre eles os coordenadores de curso e chefes de departamento. Gestores acadêmicos são desafiados a uma adaptação às mudanças de ambientes, um fenômeno multifacetado que é digno de atenção (CAMERON; TSCHIRHART, 1992), e cada vez mais estão sendo chamados a gerenciar essa adaptação (GUMPORT; SPORN, 1999). Apesar de sua importância, a gestão acadêmica tem revelado uma prática caótica, por seu amadorismo administrativo (MEYER; LOPES, 2008). As instituições de educação superior são voltadas para a formação de profissionais, mas são administradas por amadores. Essa dicotomia já foi apresentada por Simon (1967) em seus estudos.

Uma gestão eficaz exige do gestor responsabilidade, envolvimento e comprometimento de forma significativa incorporada ao contexto educacional. Ante essa

perspectiva, existe um elemento considerado dificultador à compreensão e ao gerenciamento dessas organizações: o comportamento imprevisível (ETZIONI, 1964). Entretanto, a improvisação pode, contudo, ser capaz de ajudar na modificação de rotinas para facilitar melhorias na redução de tempo e custo (LEYBOURNE, 2007). Por sua vez, o comportamento imprevisível é identificado quando alcançados os objetivos organizacionais (COURPASSON; CLEGG; DANY, 2012; CUNHA *et al.*, 2016).

Os indivíduos podem praticar a improvisação de forma discreta (CUNHA *et al.*, 2016), sendo essa prática tão frequente nas organizações quanto se pode pensar, muito embora haja preferência por parte dos gestores de rotinas e controles, na tentativa de evitar surpresas em que a improvisação se torna contínua (WEICK, 1998). Isto posto a existência da improvisação aparece como uma cultura favorável tanto à experimentação quanto à autonomia dos gestores, pois com sua incidência há a contribuição para revisar processos e disseminar práticas de improvisação (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

A prática da improvisação pode ocorrer de três formas: a individual, na qual apenas um realiza sua prática; a de forma coletiva, realizada em grupo; e a organizacional, realizada por um grupo em nome da organização (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015; GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016). Vale ressaltar que à improvisação na forma organizacional, no presente estudo, houve uma abordagem baseada nos conceitos de Cunha, Cunha e Kamoche (1999) e Cunha (2005), de que a improvisação representa um tipo especial de ação espontânea e não planejada.

Sob o aspecto de ação espontânea e não planejada, os gestores criam as condições nas quais indivíduos, equipes e sistemas são encorajados a responder espontaneamente a mudanças no ambiente e, assim, tornarem-se capazes de se auto-organizar e manter sua posição em um ambiente de mudanças rápidas (MASON, 2007; KHASHEI, ASHOFTEH, 2016).

A estratégia em ambientes turbulentos tem de ser flexível e, ao mesmo tempo, estruturada, possibilitando à organização impor suas regras estratégicas, facilitando aos gestores lidar com as rápidas oportunidades e ameaças ambientais, sem a necessidade de se referir à autoridade acima ou processo lento de planejamento estratégico (EISENHARDT, SULL, 2001). O desenvolvimento de estratégias nessas circunstâncias são processos auto-organizados e emergentes que surgem de uma discussão espontânea entre grupos de gestores sobre questões estratégicas (STACEY, 1992; KHASHEI; ASHOFTEH, 2016).

Em lugar de planejar e implementar, a gestão estratégica é considerada um processo em constante turbulência que impulsiona a organização para frente aprendendo e

implementando os *feedbacks* (STACEY, 1992; MASON, 2007; KHASHEI; ASHOFTEH, 2016). Assim, é possível dizer que a gestão estratégica é formada com decisões improvisadas cercadas por algumas regras simples – estrutura mínima (KAMOCHE; CUNHA, 2001; CUNHA; REGO; KAMOCHE, 2009) – que impedem a organização de entrar em colapso.

Nesse contexto, o principal objetivo deste estudo foi o de examinar como a improvisação organizacional é praticada na gestão acadêmica. Analisou-se os fatores desencadeadores, práticas e contribuições, por entender que a capacidade de improvisar demonstra ser uma competência essencial na gestão contemporânea. Em especial nesse modelo de organização, como uma nova maneira de reagir às mudanças (LEONE, 2010; JENA; MEMON, 2018; SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019). A capacidade de improvisar vem se mostrando uma competência essencial na atual gestão, como uma nova maneira de reagir a mudanças (LEONE, 2010; JENA; MEMON, 2018).

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Gerenciar uma organização de ensino é desafiador, pois a missão implícita é a de educar seres humanos, o que requer ferramentas de gestão adequadas às suas particularidades e a adoção de “visão, intuição e sensibilidade” (MEYER, 2014, p. 13). Nesse contexto, é possível afirmar que para essas organizações educacionais a improvisação vem como uma forma inovadora em um novo cenário de incertezas e instabilidades, em que as rotinas estabelecidas não atingem os resultados esperados, dando origem a ações espontâneas, como a improvisação organizacional, conduzindo a muitos desafios gerenciais.

A improvisação ganha espaço como possibilidade de resposta rápida e adequada aos desafios que se apresentam nesse cenário, marcado por incerteza e instabilidade. Dessa forma, a improvisação organizacional passa a ser considerada competência essencial da gestão contemporânea, uma nova maneira de reagir às mudanças (LEONE, 2010). Para Deroy e Clegg (2011), um mundo organizacional sem improvisação seria desprovido de eventos, ações imprevisíveis. No entanto, onde há seres humanos envolvidos em ação, podemos esperar improvisação (CUNHA *et al.*, 2016).

Portanto, a improvisação pode ser em si um processo e, neste, um *design* de um novo padrão de atividade que ocorre durante a sua execução. A definição mínima desse processo envolve três dimensões conceituadas, quais sejam: convergência entre *design* e desempenho, certo grau de inovação e intencionalidade da ação (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU,

2017). Para avaliar se a improvisação ocorreu ou não, não basta olhar apenas para um resultado estático, faz-se necessário atender para a ordem das atividades que ocorrem ao longo do tempo. Na prática, atividades improvisacionais emergem e, às vezes, são mais eficazes do que aquelas programadas. Nesse cenário, permeado pela incerteza e instabilidade, a improvisação organizacional ganha impulso e possibilidade de uma resposta rápida e adequada aos desafios (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA, 2005; BATISTA, 2008).

Na dinâmica do ambiente, das lacunas teóricas e das ideias apresentadas, identificou-se a necessidade e a importância do desenvolvimento desta pesquisa, focada em examinar a improvisação organizacional nas práticas da gestão acadêmica, da qual emerge a questão central de pesquisa deste trabalho: **como a improvisação se manifesta nas práticas dos gestores acadêmicos em instituição pública de educação superior?**

Keller (1983) destacou em seus estudos a inexistência de uma teoria consolidada da gestão universitária, na mesma linha, Meyer e Lopes (2015, p. 43), ao se referirem a esse modelo de gestão, afirmaram que ela “está em formação, com base em estudos científicos e em boas práticas administrativas”, nas IES. Nesse sentido, Simon (1967), Wescott (2000) e Mayer e Lopes (2015) caracterizam essa gestão como um amadorismo gerencial ao invés de pautar-se na profissionalização.

A partir dos elementos apresentados, seguem as proposições investigadas neste estudo:

**Proposição 1:** a urgência da ação é condição para a manifestação da improvisação organizacional (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA, 2005; BATISTA, 2008).

**Proposição 2:** improvisação organizacional como componente político (CUNHA *et al.*, 2014).

**Proposição 3:** a experiência prévia facilita a manifestação da improvisação (WEICK, 1998; CROSSAN; SORRENTI, 2005; MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001; BATISTA, 2008).

**Proposição 4:** improvisação como Estruturas Mínimas (KAMOCHE; CUNHA, 2001; CUNHA; REGO; KAMOCHE, 2009).

**Proposição 5:** improvisação como substituto da estratégia – algo novo e relevante que emerge sem um plano prévio (WEICK, 1987).

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral deste estudo foi examinar como a improvisação organizacional é praticada na gestão acadêmica, avaliando fatores desencadeadores, práticas e contribuições.

Para cumprir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) analisar as práticas dos gestores acadêmicos que indicam a manifestação da improvisação organizacional;
- b) examinar como as práticas improvisacionais se desdobram;
- c) analisar as contribuições dessas práticas para a gestão acadêmica;
- d) comparar as diferentes manifestações e contribuições entre os campi pesquisados.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

Este estudo contribui para o entendimento de como a improvisação organizacional se apresenta e contribui para gestão acadêmica, ante sua manifestação nas práticas dos gestores acadêmicos, ressaltando-se que há raros estudos da improvisação na gestão de IES. Neste contexto a instituição eleita para aplicação desta pesquisa deu-se em função do relevante papel social que desempenha na sociedade atual, justificando-se o estudo dessa IES, na importância de examinar a improvisação organizacional nas práticas de sua gestão.

O estudo encontra justificativa, ainda, na complexidade da gestão das universidades públicas, o que torna o contexto acadêmico mais suscetível ao fenômeno da improvisação organizacional, tornando o estudo relevante, o que contribui para a construção de novas abordagens gerenciais que contemple as especificidades dessas organizações (HATCH, 2011). Uma organização é composta por pessoas que trabalham juntas para alcançar algum estado ou objetivo final desejado. Pode acontecer por atividade intencionalmente projetada, improvisação espontânea ou alguma combinação dos dois, mas depende sempre do esforço coordenado (HATCH, 2011).

Outro ponto relevante está na autonomia que a improvisação traz no contexto de regras claras (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2003), podendo, assim, ajudar a organização a aprender a improvisar melhor (CHELARIU; JOHNSTON; YOUNG, 2002; CROSSAN *et al.*, 1996), inovando (VERA; CROSSAN 2005), explorando novas soluções (MARCH, 1991) ou executando de melhor forma determinadas atividades, rotina de improvisação bem

sucedida (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 1997; FERRIANI; GARNSEY; LORENZONI, 2011).

Ao estudar como se manifesta a improvisação organizacional, entende-se que a análise da improvisação em organização profissional contribui para um melhor entendimento desse tipo de gestão, como também para aperfeiçoamento da prática gerencial. Estudar sobre a improvisação organizacional na gestão acadêmica corrobora seu ineditismo para construção da teoria, indo buscar na prática insumos para a construção da teoria. Levando-se em consideração a experiência desta pesquisadora em gestão acadêmica, buscou-se demonstrar que é possível assumir a improvisação como parte das práticas da gestão acadêmica, fator esse que depende da vivência do gestor.

No entanto, a questão da improvisação organizacional, nesse modelo de gestão, tem sido objeto de poucos estudos acadêmicos. Por essa perspectiva, esta tese buscou também contribuir para a compreensão e o desenvolvimento desse aspecto nas Instituições de Educação Superior. Espera-se ainda contribuir para a construção de abordagens gerenciais que corroboram para um melhor entendimento desse tipo de gestão, como também para melhorias das práticas gerenciais nessas organizações.

Portanto, o estudo teve como desafio explorar as lacunas existentes na literatura sobre *Organizational improvisation*, especificamente na gestão acadêmica de universidades vistas como sistemas complexos (ETZIONI, 1964; CALDWELL, 2002; MEYER, 2007a, 2014), nas quais iniciativas de planejamento são apontadas como algo simbólico e fruto de negociações, em que as rotinas gerenciais limitadas abrem espaços para manifestações da improvisação e preenchimento das lacunas abertas no cotidiano das ações organizacionais.

Apesar das contribuições existentes na área, é possível afirmar que o conceito de improvisação organizacional permanece em construção e demanda novos estudos para esse fenômeno ser mais conhecido (BATISTA, 2008; DEHLIN, 2008). Nesse contexto, a pesquisa contribuiu para um melhor entendimento da gestão acadêmica, como também para melhorias das práticas, ou seja, estudar sobre como a *Organizational improvisation* corrobora positivamente para as IES, em especial às universidades com seu ineditismo para construção da teoria, indo buscar, na prática, insumos para a construção da teoria.

A experiência desta pesquisadora em gestão de IES demonstrou que é possível aprender a lidar com a improvisação, fator que depende da vivência do gestor. No entanto a questão da improvisação na gestão, nesse segmento, tem sido objeto de poucos estudos acadêmicos. Por essa perspectiva, este trabalho buscou contribuir para a compreensão e o desenvolvimento desse aspecto nas IES. Por conseguinte, em nível micro, instrumentaliza a

qualificação desse tipo de gestão; e, em nível macro, assegura a utilidade do conhecimento, o que justifica sua relevância social.

Em termos de justificativa prática, espera-se ter contribuído com as Instituições de Educação Superior, visto que a preocupação com a profissionalização da gestão das IES mostra-se relevante para as instituições de um segmento em crescimento, em especial para seus gestores. Dessa forma, este estudo tem potencial para corroborar a complementação dos conhecimentos sobre o tema proposto, assim como examinar de que forma a improvisação se manifesta nas práticas da gestão acadêmica.

Justifica-se também estudar o tema aqui proposto devido à complexidade e à permeabilidade que apresenta, o que torna frequente o fenômeno da improvisação organizacional. Dados os seus objetivos e a complexidade organizacional, a improvisação reveste-se de importância ao explicar como e de que forma contribui para as IES responderem aos desafios impostos pela dinâmica interna e pelo ambiente em mudança.

Todavia, as organizações educacionais se deparam com situações inesperadas ou imprevisíveis que requerem uma atuação rápida, viável e eficaz. Neste contexto, delimita-se este estudo em examinar como a improvisação organizacional é praticada na gestão acadêmica examinando fatores desencadeadores, práticas e contribuições.

#### 1.4 PESQUISAS CORRELATAS

Durante a busca de materiais para o desenvolvimento deste estudo, foram identificados alguns trabalhos acerca do tema proposto, os quais estão resumidos na sequência e foram utilizados como apoio teórico devido à sua relevância.

A edição especial da revista *Organization Science*, do ano de 1998, foi inteiramente dedicada ao tema improvisação organizacional, confirmando o interesse pelo assunto. Mesmo assim, são poucos os autores da administração que se dedicaram ao tema, embora seja fenômeno tão recorrente nas organizações. É perceptível ainda que a maioria dos estudos se constitui de ensaios teóricos, o que demonstra ser esse um campo bastante fértil para novas pesquisas empíricas, como está.

Cunha, Cunha e Kamoche (1999) são os responsáveis por artigo seminal sobre o tema, “*Organizational improvisation: What, when, how and why*”, também por grande parte da literatura a respeito de improvisação produzida até hoje. Os autores revisaram o crescente corpo de literatura sobre improvisação, a fim de apresentar uma perspectiva abrangente e

sistemática sobre o conceito. A maioria dos trabalhos que faz referência ao tema, utiliza a estrutura desse artigo como base. Assim, a improvisação constitui um tema emergente na área de organizações e de gestão. Esse tópico surgiu associado à metáfora do *jazz*, mas, pelo alargamento da base de trabalho teórico e empírico, foi adquirindo proeminência na literatura e um progressivo valor instrumental (CUNHA, 2002).

No que se refere aos estudos realizados sobre improvisação em organizações, Cunha, Cunha e Kamoche (2003) são autores que transferem os ensinamentos da arte para a gestão, estabelecendo uma aproximação com o *jazz* e discutindo as implicações de seu estudo para a análise das organizações, devido ao fato de ser o fenômeno social em que a improvisação é mais evidente.

A teoria organizacional revela um interesse crescente na ação organizacional extemporânea e seu valor potencial para as organizações (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001). Fora do contexto organizacional, os estudiosos observaram a improvisação em campos tão diversos como *jazz*, teatro e música (por exemplo, SPOLIN, 1979; BASTIEN; HOSTAGER, 1988; WEICK, 1993), educação (por exemplo, BORKO; LIVINGSTON, 1989; CUNHA, 2002).

Alguns teóricos têm criticado a utilização das metáforas, apontando-as como uma forma de simplificação de uma realidade mais complexa. Ocorre que a utilização dessas metáforas para estudar e explicar teorias e abstrações tem sido frequente nos estudos organizacionais. Exemplo é a edição especial da revista *Organization Science* do ano de 1998, que foi inteiramente dedicada à metáfora do *jazz* para novos estudos em administração. Nessa edição, Lewin (1998) apresentou a improvisação no *jazz* como uma metáfora para as teorias organizacionais, afirmando que a improvisação era considerada como uma disfunção da organização, um evento inesperado.

No contexto brasileiro, são três as teses encontradas sobre o tema: a de Flach (2010), “Improvisação e aprendizagem em cervejarias artesanais: um estudo no Brasil e na Alemanha”, que objetivou descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis articulações com a aprendizagem em cervejarias artesanais do Brasil e Alemanha. A pesquisa de Flach delimitou-se a partir de dois eixos norteadores: improvisação e teoria da aprendizagem situada. O autor concluiu que na sua articulação com a improvisação, a aprendizagem pode ocorrer: antes do improviso, durante o improviso e após o improviso.

Já Scaglione (2017) em sua tese de doutorado intitulada “Improvisação Organizacional: Manifestações na Gestão Acadêmica de Instituições de Educação Superior”

descreve que o planejamento e as rotinas estabelecidas devido às incertezas e às instabilidades do cenário atual não atingem os resultados esperados, assim dá origem a ações espontâneas, como a improvisação organizacional, e conduz a muitos desafios gerenciais.

O estudo caracterizou-se como pesquisa de natureza qualitativa, com base em análise de multicase acerca de três Instituições de Educação Superior privadas, localizadas na cidade de São Paulo. Concluiu que a improvisação na gestão acadêmica se manifesta diante de fatores inesperados, em situações de crise, necessidade de adaptação ou como experimentação de algo novo; impulsionada pela pressão do tempo e acompanhada de um sentimento de urgência.

Mamédio (2019), com base na pesquisa etnográfica, investigou a existência e as implicações da improvisação estratégica. Os resultados demonstram que a improvisação estratégica emergiu em múltiplas facetas manifestadas em um contexto dinâmico de estratégia de inovação. O estudo analisa a improvisação estratégica como uma capacidade dinâmica para gerenciar projetos de inovação no ambiente acadêmico. Os resultados destacam múltiplas dimensões de SI – Sistema de Improvisação, tais como capacidade adaptativa, articulação, inovação e construção de experiência, no contexto do projeto de inovação. A principal contribuição deste estudo reside no conceito proposto de improvisação estratégica e como ela ocorre em suas mais diferentes facetas em organizações dinâmicas.

Os autores nacionais que merecem destaque por pesquisar o tema são: Aranha e Garcia (2005), Oguri, Chauvel e Suarez (2009), Flach (2010), Flach e Antonello (2011), Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006, 2010, 2014), Scaglione (2017), Meyer (2007a, 2014), Scaglione, Meyer e Mamédio (2019) e Mamédio (2019), pois estimulam e instigam novos estudos.

Scaglione, Meyer e Mamédio (2019), em estudo publicado no *Global Journal of Flexible Systems Management*, apresentam contribuição importante para o entendimento sobre *organizational improvisation in academic management*. Esse é um estudo de caso em uma grande universidade privada, localizada em São Paulo, Brasil. Os resultados demonstram que a improvisação em gestão acadêmica é caracterizada por pressões constantes que desafiam seus gestores a se adaptarem, se reorganizarem em situações de crise, utilizarem o senso de urgência e como lidar com o inesperado. A estrutura mínima, flexibilidade e competência provaram ser elementos essenciais para a improvisação. As decisões e ações, praticadas pelos gestores acadêmicos, foram caracterizadas por espontaneidade, criatividade e flexibilidade gerencial.

Nesse contexto, uma característica marcante da literatura sobre improvisação organizacional é o seu baixo número de pesquisas. Objetivando ilustrar as publicações internacionais até setembro de 2020, foi realizada pesquisa na *Web of Science*, reputada base de artigos acadêmicos do mundo em setembro de 2020. Dessa forma, pesquisaram-se artigos com as palavras-chave: “*organizational improvisation*” como título; assim, ter-se-ia o foco principal do trabalho. O resultado apresentou 25 artigos.

Refinou-se a busca com o filtro em categorias relacionando áreas de pesquisa relacionadas “*management*”, “*business*” e “*administration*” e encontrou-se 19 artigos indexados. Inseriu-se o filtro para artigos em idioma de língua inglesa, tendo resultado em 18 artigos. Em nova pesquisa, buscaram-se artigos que tivessem a mesma expressão como tema de estudo: foram encontrados 365 artigos. Refinou-se a busca com o filtro em categorias relacionando áreas de pesquisa relacionadas a “*management*”, “*business*” e “*administration*” e encontrou-se 273 artigos indexados. Inseriu-se o filtro para artigos em idioma de língua inglesa, tendo resultado em 260 artigos.

A mesma pesquisa foi repetida com o termo “*organizational improvisation in academic management*”, na qual foram encontrados 13 artigos na *Web of Science*. Após inseridos filtros para áreas relacionadas a “*business*” e “*management*” e idioma em língua inglesa, obtiveram-se nove artigos. Em comparação, ao pesquisar o tópico “*strategic planning*”, foram encontrados 54.352 artigos indexados, na *Web of Science*.

A Figura 1 demonstra a evolução das publicações sobre “*organizational improvisation*”. Assim é possível perceber que, nos últimos três anos, o tema manteve seu foco de atenção, o que demonstra sua contemporaneidade.

Figura 1 – Evolução das publicações com o termo "*organizational improvisation*" na *Web of Science* (1998 a 2020)



Fonte: A Autora (2020)

Figura 2 – Evolução das publicações com o tema "*organizational improvisation in academic management*" na *Web of Science* (2008 a 2020)



Fonte: A Autora (2020)

Na literatura internacional foi possível a localização de nove estudos sobre *organizational improvisation in academic management*: Wayne e Neu (2008); Cornelissen e Kafouros (2008); Leybourne (2010); Laing e Bacevice (2013); Oddane e Alise (2015); Maiti e Sanyal (2018); Liu *et al.* (2018); Sawalha (2018) e Borah *et al.* (2020).

Wayne e Neu (2008) objetivaram isolar e caracterizar fatores organizacionais que permitem a formação de alto desempenho em serviços comerciais nas empresas de fabricação de produtos. O estudo de caso indica que a busca de uma estratégia destinada a atender às

necessidades de um mercado complexo requer políticas de recursos humanos para acumular e reter as pessoas, o que é necessário para lidar com essa complexidade. Mesmo tendo aparecido na pesquisa, a improvisação organizacional na gestão acadêmica não foi abordada.

Já Cornelissen e Kafouros (2008) pautaram seus estudos em examinar como diferentes metáforas influenciam o desenvolvimento da teoria e o pensamento acadêmico sobre organizações. Os entrevistados trabalhavam em escolas de negócios do Reino Unido que classificassem diferentes metáforas em termos de seu impacto na construção da teoria. Em seguida, examinou-se para que extensão essas metáforas (depois de terem sido selecionadas) ajudaram a esclarecer, fazendo avançar sua compreensão das organizações. Seis foram as metáforas centrais em uso dentro de OT (improvisação organizacional como *jazz*, identidade organizacional, organizacional, comportamento como teatro, aprendizagem organizacional, organização como caos e organização como evolução) e as pré-condições para aqueles impactos.

Os resultados indicam que a capacidade de uma metáfora para avançar e esclarecer a compreensão teórica das organizações é baseada sobre (1) o grau em que essa metáfora é vista para capturar várias características salientes de organizações e (2) a facilidade com que a metáfora é compreendida. Apresentaram-se as implicações desses resultados para a teorização e pesquisa sobre as organizações.

Por sua vez, Leybourne (2010), em seu estudo, apresenta uma literatura emergente, a qual considera o trabalho de improvisação dentro do trabalho baseado em projetos, que dilui o paradigma "planeje e execute" que moldou o trabalho do projeto por algum tempo. Essa pesquisa contribui para os aspectos temporais e rítmicos do trabalho nessa área, vinculando-se à teoria existente sobre, entre outras áreas, o equilíbrio pontuado e o "ritmo" organizacional, e identifica paralelos entre o trabalho de projeto improvisado e a teoria acadêmica estabelecida.

Laing e Bacevice (2013) exploraram o paradigma de aprendizagem, trabalho e mudança, discutindo desenvolvimentos recentes no local de trabalho corporativo e explorando como tais mudanças informam o futuro da educação interprofissional. Os autores estudaram o ambiente de trabalho e até que ponto este ambiente molda e é moldado pelas práticas de trabalho.

Os líderes organizacionais estão especialmente interessados nessa relação, na medida em que um melhor entendimento pode informar discussões mais amplas sobre as práticas de trabalho que fundamentam inovação no local de trabalho e as metas de crescimento do negócio que eles habilitarem. O estudo utilizou-se de estudos de caso como: Google,

GlaxoSmithKline e SAP AppHaus para desenhar as implicações para a educação e prática interprofissional.

Nos estudos de Oddane e Alise (2015), objetivou-se explorar a adequação da criatividade individual comum *versus* dicotomia de inovação organizacional em um contexto complexo da vida real. O estudo realizado foi baseado em um estudo de caso em uma empresa de P&D projeto. Os resultados destacam a relação entre criatividade e inovação como uma questão de criatividade individual seguida por subsequente inovação coletiva falha em levar em conta o coletivo inerente e a natureza improvisada dos projetos de inovação. Para lidar com essa fraqueza, os autores propõem uma reconceitualização da relação em termos de uma distinção capacidade/atividade que vê a criatividade como parte integrante individual e coletiva da complexa atividade de inovação.

Maiti e Sanyal (2018) apresentam dois propósitos: primeiro, descobrir os fatores que afetam o comprometimento organizacional no setor de educação escolar e, segundo, como esses fatores podem ser modificados para avaliar o comprometimento organizacional dos professores da escola. O estudo foi conduzido utilizando entrevistas qualitativas com dois conjuntos de professores de escolas públicas e escolas particulares na cidade de Kolkata. Esse estudo investigou oito fatores que devem influenciar o comprometimento organizacional.

Desses oito fatores, foram destacados cinco com maior influência sobre o comportamento organizacional. São eles: percepção e necessidade dos colaboradores, habilidades cognitivas dos colaboradores, avaliação dos funcionários, fatores relacionados à personalidade e fatores organizacionais como o comprometimento organizacional. Os autores sugerem um modelo abrangente de comprometimento organizacional seja proposto para se obter futura pesquisa sobre o tema. Os parâmetros do estudo podem ser usados no setor escolar por meio de uma improvisação adequada, e espera-se que o setor corporativo seja beneficiado. Concluem que os fatores elencados para o estudo também sejam relevantes para o setor corporativo.

Já Liu *et al.* (2018) enfocam os fatores estruturais e de recursos para explorar a relação entre a improvisação organizacional e a capacidade de inovação. Embora o papel da improvisação tenha atraído cada vez mais a atenção acadêmica em ambientes que mudam rapidamente, pouco se sabe sobre as condições sob as quais as empresas se beneficiam da improvisação. Esse estudo aborda essa lacuna, usando uma perspectiva de aprendizagem organizacional que explica o papel da estrutura organizacional de uma empresa e seus recursos organizacionais para improvisação e inovação. Os autores concluem que a improvisação aumenta a capacidade de inovação quando as empresas têm uma estrutura

descentralizada, mas formalizada, ou buscam o duplo objetivo de maximizar a folga dos recursos e minimizar a irreversibilidade do investimento e isso se estende às organizações educacionais.

O estudo aponta que a criatividade coletiva contínua é mais importante do que a criatividade individual inicial em projetos complexos da vida real e fornece exemplos de formas de trabalho e abordagens que estimulam a criatividade coletiva de pesquisadores e profissionais em um projeto de inovação. As formas de trabalho e abordagens mostram como as pessoas continuamente lidam com a complexidade, a incerteza e “o inesperado”.

Sawalha (2018) apresenta um estudo com o objetivo de investigar os diferentes padrões de respostas comportamentais organizacionais para incidentes maiores e desenvolver uma classificação original desses padrões. Para tanto, realizou-se uma extensa revisão de literatura para investigar os diferentes padrões de respostas comportamentais a grandes incidentes e, em seguida, desenvolver uma classificação original desses padrões.

Diversas fontes de informação, como estudos de caso, relatórios técnicos, periódico acadêmico, artigos e relatórios internos organizacionais, foram usados. Concluiu-se que as organizações respondem de maneira diferente a grandes incidentes. Os padrões de comportamento determinam os níveis de resiliência e capacidade das organizações de superar e, em última análise, sobreviver a grandes incidentes.

Para promover padrão de resposta comportamental eficazes e organizados para incidentes e melhorar a consistência das respostas em toda a organização, as autoridades relevantes devem demonstrar a todas as empresas privadas e públicas a importância de respostas comportamentais eficazes, permitindo-lhes responder melhor a várias emergências potenciais. Os termos-chave incluem incidente, grande incidente, crise, emergência, desastre e catástrofe.

Borah *et al.* (2020) apresentam estudo que objetiva examinar o fenômeno das intervenções de marketing improvisadas (IMIs) – ações de mídia social que são compostas e executadas em tempo real próximo a um evento externo. Usando o conceito de raciocínio rápido e teorizando que o efeito de IMIs é promovido por humor e oportunidade ou imprevisto, os autores acham evidências desses efeitos na virilidade e no valor da empresa em cinco estudos de métodos múltiplos, incluindo quase-experimentos, experimentos e análise de dados de arquivo.

Essas descobertas apontam para o potencial dos IMIs nas mídias sociais e para os recursos nos quais as empresas devem concentrar-se proativamente no gerenciamento para colher os benefícios observados de compartilhamento *online* e valor da empresa. Além de

avançar na teoria, o trabalho em IMIs tem implicações para os gerentes. Muitos gerentes acreditavam que uma mensagem de marketing da empresa é mais bem planejada com antecedência, organização consolidada e 100% sob o controle da empresa.

Na busca por uma definição da (OI) Ciuchta, O`Toole e Miner (2020) apresentaram um balanço da literatura existente, revisando 186 artigos acadêmicos sobre (OI) principalmente de gestão e campos relacionados, como empreendedorismo, marketing, sistemas de informação e comunicações. Os autores identificaram lacunas teóricas específicas e empíricas associadas a (OI) o que reforça ainda mais a importância de pesquisas relacionadas ao tema.

Por consequência desse cenário no qual há pouca produção acadêmica sobre a improvisação organizacional, com o foco na gestão acadêmica, há a necessidade de acréscimo ao conjunto do conhecimento científico pelo ineditismo da abordagem do tema e pela contribuição à superação de lacunas. Demonstra-se a necessidade de trabalhos científicos sobre o tema, em que a pesquisa vem contribuir para subsidiar a formulação teórica-empírica ampliando o conhecimento sobre gestão acadêmica.

Estudos com ênfase além do valor social à produção científica. Sendo assim, este estudo tem potencial para corroborar não somente a improvisação organizacional, mas também complementar os conhecimentos sobre o tema “*organizational improvisation in academic management*”, conforme pode ser observado na Figura 2.

Faz-se necessário ressaltar que esta tese se baseou principalmente nos seguintes estudos:

a) Kamoche e Cunha (2001) e Cunha, Cunha e Kamoche (2009), pois esses consideram a improvisação como complemento da estratégia, tendo em vista a existência de uma estrutura mínima que define os limites para o comportamento das pessoas, especificando algumas regras gerais, nomeando objetivos, responsabilidades ou prazos;

b) Weick (1987), para quem a improvisação é substituto da estratégia, ou seja, algo novo e relevante que emerge sem um plano prévio;

c) Cunha, Cunha e Kamoche (1999), Cunha (2005) e Batista (2008), que afirmam que a urgência da ação é condição para a manifestação da improvisação organizacional;

d) Cunha *et al.* (2014), os quais defendem a improvisação organizacional como componente político; e

e) Weick (1998), Crossan e Sorrenti (2005), Miner, Bassoff e Moorman (2001) e Batista (2008), pois afirmam que a experiência prévia facilita a manifestação da improvisação.

Para exemplificar, a estrutura mínima faz uso do *jazz*, que por uma representação em forma de metáfora, o que se mostra benéfica, retrata a pré-condição da estrutura, ou seja, flexibilidade e competência para que ocorra a improvisação (WEICK, 1998; HATCH, 1999; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Uma das funções do *jazz* é evitar que a improvisação seja conduzida à aleatoriedade (BASTIEN; HOSTAGER, 1988).

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

Destaca-se, assim, o equilíbrio entre estrutura e flexibilidade, já que os autores não afirmam uma forma adequada de gerir as contradições e demandas de controle e criatividade enfrentadas por organizações altamente competitivas. A improvisação do *jazz* fornece o equilíbrio por meio do conceito de “estruturas mínimas”, caracterizando as estruturas que permitem a melhoria do *jazz*, sendo visualizadores para mesclar composição e desempenho e, em seguida, uma abordagem ao desenvolvimento de novos produtos (KAMOCHE; CUNHA, 2001).

O estudo de Weick (1976), *substitutes for strategy*, foi mais longe, apresentando os “substitutos para a estratégia”, ou seja, o autor abordou a improvisação como substituto da estratégia, algo novo e relevante que emerge sem um plano prévio. Ele afirma que as suposições podem substituir as estratégias. Planos estratégicos vagos ajudam porque nunca se tem que enfrentar a realidade dos desacordos. E o fato de essas discordâncias persistirem sem serem detectadas não é necessariamente um problema, porque essas mesmas diferenças fornecem um repertório de crenças e habilidades que permitem lidar com ambientes em mudança.

Aplicados à atividade gerencial, substitutos para a estratégia são mais prováveis entre os gestores porque suas ações são capazes de uma considerável gama de intensidade, as situações com que lidam estão vagamente conectadas e capazes de um rearranjo considerável, e a explicação o gestor tem ótimo potencial para intensificar qualquer ação em andamento. Fatores se combinam para produzir situações de autovalidação nas quais os gestores têm certeza de que os diagnósticos estão corretos. O que eles subestimam é a extensão de que suas próprias ações implantaram a correção que descobrem (WEICK, 1976).

O planejamento estratégico é o pretexto de hoje sob o qual as pessoas agem e geram significados e a ideia de cultura organizacional. Cada um é benéfico, desde que incentive a ação. É a ação que é responsável para significado, mesmo que o planejamento e os símbolos

erroneamente obtenham o crédito. No momento em que qualquer ação começar a sufocar, o significado da ação sofrerá, e esses dois conceitos serão substituídos por alguma ferramenta de gerenciamento mais recente que funcionará não pelos motivos alegados, mas porque restaura o processo fundamental de criação de sentido de movimento e significado.

Nas organizações, as estruturas mínimas são estruturas que fornecem alguns balizamentos para atuar na improvisação, e sustentam uma maior liberdade para a execução do imprevisto. Para atingir o aspecto contraditório entre liberdade e controle, as estruturas mínimas definem os limites para os comportamentos das pessoas. Nessa seara específica, há regras gerais, nomeando objetivos, responsabilidades ou prazos (KAMOCHE; CUNHA, 2001). Sobre a estrutura mínima, pode-se afirmar que seu significado é o equilíbrio entre a flexibilidade e controle, e não a ausência de normas, regras e controle.

Para Weick (1998), ao permitir aos membros a experimentação de variações, infere-se que as estruturas precisam ser flexíveis, ou seja, que é necessário possibilitar aos atores organizacionais a realização do que não está proibido, por consequência, não apenas o que está explícito (CUNHA, 2002). Significa uma estrutura de apoio sem restrição (WEICK, 1998). A estrutura mínima alude o conhecimento compartilhado entre os membros da comunidade e é capaz de evitar a prática canônica, conforme Brown e Duguid (1991 *apud* KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003).

Nesse contexto, buscou-se capital robusto na prática, a fim de comprovar que a urgência da ação é condição para a manifestação da improvisação organizacional (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA, 2005; BATISTA, 2008), de que a improvisação organizacional é entendida como um componente político (CUNHA *et al.* 2014). E que a experiência prévia facilita a manifestação da improvisação (WEICK, 1998; CROSSAN; SORRENTI, 2005; MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001; BATISTA, 2008), assim como a improvisação como Estruturas Mínimas (KAMOCHE; CUNHA, 2001); CUNHA; REGO; KAMOCHE, 2009) e a improvisação como substituto da estratégia – algo novo e relevante que emerge sem um plano prévio (WEICK, 1987).

Ressalta-se, assim, a relevância das possibilidades deste arcabouço teórico apresentado na sequência.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

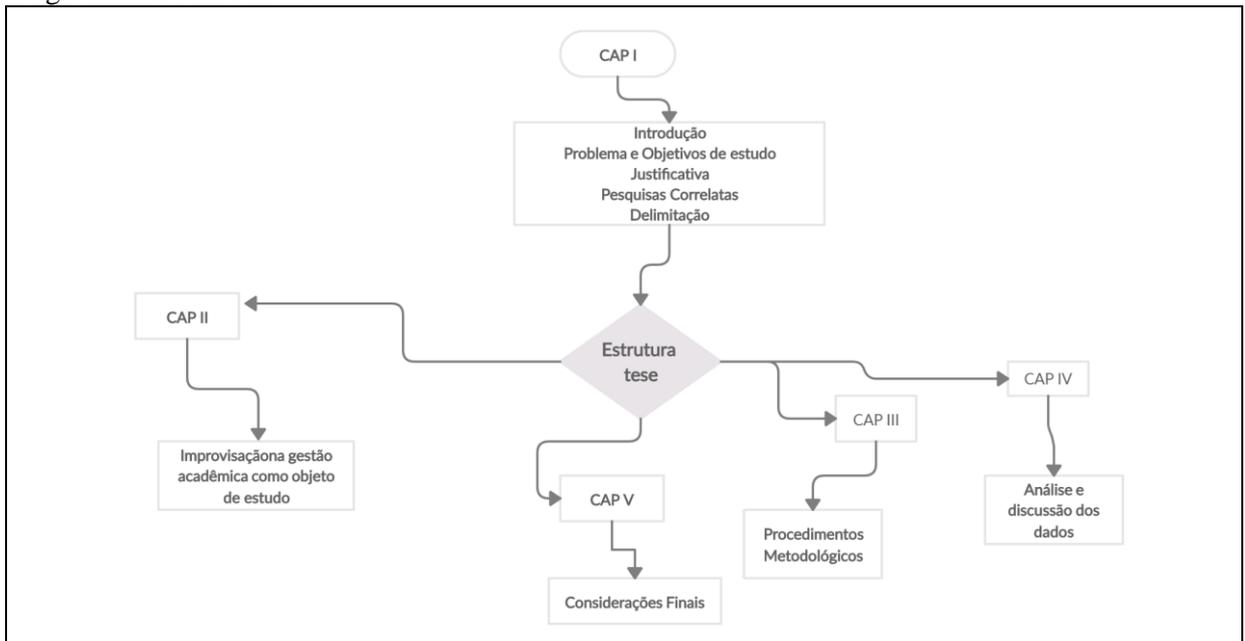
A estrutura da tese está organizada em cinco capítulos: o primeiro capítulo apresenta uma introdução, o tema e o problema de pesquisa, seguido das proposições, dos objetivos e da justificativa do estudo. Após a introdução são apresentados os fundamentos teórico-empíricos que dão sustentação aos principais pressupostos de estudo.

As discussões basilares levantadas estão apresentadas no segundo capítulo e referem-se a conceitos relacionados a organizações como sistemas complexos; segue explanando sobre as IES, demonstrando sua complexidade e, posteriormente, apresenta a gestão acadêmica, seguindo-se então, com a improvisação nas organizações, *sensemaking* e a improvisação e os construtos relacionados. Finalizando com uma abordagem sobre a estratégia e a improvisação.

Em terceiro momento, são descritas as escolhas metodológicas utilizadas para alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos do estudo. No quarto capítulo são apresentadas as análises e as discussões dos dados a partir de seis subitens: primeiro, é apresentado o perfil dos gestores. No segundo subitem é destinada a apresentação da gestão guiada por planos e gestão guiada por práticas improvisacionais. No terceiro, é apresentado os fatores que desencadeiam as práticas improvisacionais. No quarto subitem às formas de improvisação praticadas. No quinto, é apresentada as contribuições dessas práticas e no sexto uma análise comparativa das práticas improvisacionais entre os campi

No capítulo quinto apresenta-se a análise das proposições de estudo, assim como a resposta ao problema central, bem como sugestões para pesquisas futuras. A Figura 3 sintetiza a estrutura desta tese.

Figura 3 – Estrutura da Tese



Fonte: A Autora (2020)

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Nos tópicos deste capítulo disserta-se a respeito das organizações complexas, assim como das IES e sua complexidade e discorre-se sobre o conceito de improvisação organizacional. Explorando ainda conceitos relacionados à gestão acadêmica e ao gerenciamento das IES.

### 2.1 A UNIVERSIDADE E SUA COMPLEXIDADE

A Universidade é uma instituição de ensino superior, todavia é considerada uma organização complexa, dadas as suas características essenciais, tais como autonomia e autogestão (CALDWELL 2002) e pluracionalismo e diversidade do público (JARZABKOWSKI; FENTON 2006; MEYER; LOPES, 2015; CHAUDHARY, 2017). Além dos aspectos de interação e cooperação entre agentes (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004), está organizada como um meio articulado (ORTON; WEICK, 1990), no qual a missão é essencialmente educacional, social e cultural. Essas características revelam a natureza complexa e multifacetada desse tipo de organização, contribuindo para melhor tomada de decisão, tanto nos processos quanto em sua gestão (ELLSTROM, 2007).

As constantes mudanças das IES se dão mediante o aumento da demanda na sociedade contemporânea (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019), trazendo a necessidade de reforma e reestruturação das universidades, com o propósito de se tornar mais sensível à imposição da globalização, tendo como base o conhecimento (MARGINSON, 2010). A complexidade decorre da natureza, do porte e do processo de produção de seus produtos ou serviços que estão sujeitos, a exemplo de outras organizações, há falhas, imprevistos, irregularidades com implicações em seu desempenho (MEYER, 2007a, 2014).

Os estudos de Stacey (1996), Stacey, Griffin e Shaw (2000), Axelrod e Cohen (2000), Lamal (2001), Meyer (2007a); McDaniel (2007) e Richardson (2011) foram baseados na perspectiva da complexidade organizacional, sendo considerados referência por estudiosos a fim de compreender os fenômenos organizacionais. Entretanto, quem apresenta a base, que redefine a organização sob o aspecto da complexidade, é Stacey (1996).

O estudo de sistemas que são constituídos por uma grande quantidade de agentes que integram entre si para produzir estratégias adaptativas de sobrevivência para eles próprios, e, portanto, para o sistema como um todo, ou partes do sistema aos quais eles pertencem. Esse sistema, por sua vez, interage com outros sistemas, formando um supra-sistema no qual eles são agentes que co-envolvem (STACEY, 1996, p. 19).

Todas as partes do sistema interagem entre si continuamente para recriar o todo, e este, por sua vez, afeta o modo como às partes interagem (STACEY, 1996), ou seja, as organizações denominadas complexas possuem particularidades que exigem especial atenção e análise mais acurada (MEYER, 2007a, 2014).

Os sistemas complexos podem ser caracterizados como estruturas que possuem grande número de agentes sociais com características próprias; seus elementos constituintes interagem contínua e dinamicamente, por meio da troca de energia ou informações, com base em regras específicas. Por isso, seus níveis de interação são muito ricos, ainda que não sejam lineares (CILLIERS, 2002; ALLEN, MAGUIRE, McKELVY, 2011). A propósito, esta última característica é condição para a complexidade, especialmente quando a auto-organização, a adaptação dinâmica e a evolução estão em jogo (CILLIERS, 2002; McDANIEL, 2007; STACEY, 2011).

Organizações complexas, como as IES, são consideradas sistemas adaptativos complexos (SAC) em razão da diversidade de sistemas independentes e interconectados, em que as interpretações e ações são baseadas em modelos mentais e pressupõem a capacidade de mudar, adaptar e evoluir (McDANIEL 2007; RICHARDSON 2011; STACEY 2011). Vista disso, são sistemas não lineares, nos quais um pequeno ajuste pode levar a grandes variações nos resultados, culminando em comportamento imprevisível (ZIMMERMAN 1998; CHOWDARY 2001). A estabilidade, se houver, é temporária e aparente, estando sujeita a pequenas alterações, que mesmo constantes se demonstram de forma discreta, as então chamadas incrementais (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

Ao caracterizar a universidade como organização complexa, Etzioni (1964) afirma existir um elemento a ser considerado como dificultador da compreensão e do gerenciamento dessas organizações, sendo ele o comportamento imprevisível. Logo, para Weick (1976) e Meyer, (2003, 2007a, 2014), compreender a complexidade da universidade e buscar soluções para seus problemas exige atenção e análise mais profunda de suas especificidades e de como elas influenciam a gestão.

Por se tratar de organização portadora de objetivo, missão, visão, sistema hierárquico e estrutura é que devem ser tratadas de forma diferenciada das demais organizações (BALDRIDGE, 1983). Em universidade cada unidade é um sistema semiautônomo de decisão, a atuação é quase que de forma independente das demais áreas da organização, por essa característica é entendida como um sistema frouxamente articulado (WEICK, 1976).

Assim, a universidade, objeto deste estudo, é considerada uma organização complexa e paradoxal cujas características são destacadas por autores como Etzioni (1964), Cohen e March (1974, 1986), Weick (1976), Baldrige (1983), Orton e Weick (1990), Stacey, Griffin e Shaw (2000), Caldwell (2002), Ritter, Wilkinson e Johnston (2004), Jarzabkowski e Fenton (2006), McDaniel (2007), Meyer e Lopes (2015) e Deepali e Chaudhary (2017).

São organizações sensíveis ao ambiente que a cerca e, por isso, as alterações relacionadas são logo sentidas, diferentemente quando se fala no tempo necessário para tomada de decisão e atitudes diante de um fato, a reação é lenta, o que vem a dificultar sua capacidade de adaptação frente a mudanças (BIRNBAUM, 2000). Ou seja, o ambiente é sempre tido como fator crítico que requer mais capacidade de adequação e flexibilidade, sob o risco de comprometer o desempenho e, conseqüentemente, a competitividade.

Assim, vale ressaltar que a universidade “não é uma empresa nem tão pouco uma entidade governamental, trata-se de uma organização *sui generis*” (MEYER, 2014, p. 14). A complexidade em uma organização *sui generis* assim como seus objetivos e especificidades influenciam na gestão desta (MEYER, 2014). Atualmente, as universidades, assim como outras organizações, se encontram expostas a um ambiente caracterizado por velocidade de mudanças, abundância de oportunidades e forte competitividade, peculiaridades essas que tornam altamente imprevisíveis e desafiadores os ambientes onde atuam os gestores (BINGHAM; EISENHARDT, 2014).

Na verdade, a complexidade nas organizações denominadas universidade tem se constituído em barreira intransponível para o governo como formulador de políticas e mantenedor de sistemas de educação pública, para administradores, professores, alunos, pais, que direta ou indiretamente, supervisionam, apoiam, gerenciam, participam ou se beneficiam das suas atividades. Essas organizações apresentam um sistema adaptativo complexo (COHEN; MARCH, 1974, WEICK, 1976; MEYER, 2007a, 2014).

Nesse sentido, as universidades são caracterizadas como organizações complexas e constituem-se em um interessante campo para os estudos da teoria das organizações.

## 2.2 GESTÃO E GESTÃO ACADÊMICA

As organizações são diversas e complexas (SCOTT, 1992), assim, “a gestão pode ser vista ocorrendo dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram” (MINTZBERG, 2009, p. 23). Ou melhor, não se trata de uma profissão e tampouco de uma ciência na qual a arte (discernimento criativo), a habilidade prática (experiência e aprendizagem prática) e a utilização da ciência (evidências sistemáticas) se encontram (MINTZBERG, 2009). O ideal seria que o gestor reunisse os dois papéis, que se integram o pensar e o agir (BIRNBAUM, 1989).

Mintzberg (2009) reforça este entendimento ao afirmar que uma gestão eficaz depende da arte e da experiência. “A arte produz compreensão e visão, baseadas em intuição” (MINTZBERG, 2009, p. 23). Ao fazer gestão, as habilidades técnicas e políticas do gestor são importantes para a execução das estratégias organizacionais (KELLER, 1983). Desse modo, uma nova competência passa a ser vista como interessante para esses gestores: a capacidade para improvisar (LEONE, 2010).

No caso das universidades, a complexidade de suas estruturas, a ambiguidade, a não linearidade e o fato de serem organizações abertas, onde ocorrem constantes interações entre os agentes, assim como os conflitos (CILLIERS, 2002; McDANIEL, 2007), afastam-nas totalmente de modelos organizacionais mecanicistas (MINTZBERG, 2013). Tais características trazem implicações profundas para a gestão dessas organizações e apontam para outra dimensão relevante que lhes é intrínseca: a diversidade.

Por possuírem características peculiares, exigem uma teoria própria e, por essa razão, uma administração específica (MEYER, 2003). Seguindo essa posição, “a teoria da gestão acadêmica está em formação” (MEYER, 2003, p. 179). Todavia, a gestão acadêmica é considerada de alta relevância na administração de qualquer organização educacional, em particular, como afirmam Meyer e Meyer B. (2011), às IES. Cabe à gestão acadêmica:

A coordenação das atividades essenciais neste tipo de organização - o processo de ensino e aprendizagem. Promover um ambiente para que este processo seja eficaz, fazendo com que aprendizagem ocorra, constitui-se em objetivo precípua da administração acadêmica (MEYER; MEYER B., 2011, p. 3).

Cabe à gestão acadêmica a tarefa de dotar a universidade de condições humanas e material necessário para cumprir os objetivos, integrando esforço e recursos para a formação e desenvolvimento (MEYER; LOPES, 2008). Ante a perspectiva apresentada, é possível

afirmar que há a necessidade, por parte das universidades, de conhecer suas potencialidades, bem como suas limitações, diante do cenário atual, no qual as mudanças de ordem econômica, social e política ocorrem de forma lépida, ajudará a transpor as barreiras que se apresentam aos gestores acadêmicos. Portanto, compreender a gestão acadêmica passa necessariamente pelos atores que a compõem, além da liderança.

Nesse contexto, para Meyer (2014), as práticas gerenciais nessas organizações são influenciadas por aspectos do ambiente organizacional em que se encontram modeladas. “Neste particular, observa-se a rejeição a modelos importados, ou a teorias ruins, que não se coadunam com a realidade política, econômica e social da educação superior e com a natureza e especificidades das organizações universitárias” (MEYER, 2014, p. 20).

No intuito de comprovar a ineficiência dos modelos empresariais para as universidades, professores da Escola de Negócios da Universidade Stanford, alertaram sobre as inúmeras abordagens gerenciais que se disseminam no mercado (PFEFFER; SUTTON, 2006). Os autores supracitados ressaltam ainda que muitas não têm qualquer comprovação concreta de sua validade teórica e prática, sendo denominadas “meias-verdades” ou algo “sem sentido”. Propõe-se uma administração baseada em evidências alertando aos administradores a buscarem as melhores práticas comprovadamente evidenciadas para suas organizações (PFEFFER; SUTTON, 2006; MEYER, 2014).

Isto posto, é possível afirmar que adotar modelos de gestão emprestados do universo empresarial gera significativas distorções, uma vez que aqueles não consideram a complexidade dessas instituições, isto é, de um lado, há a racionalidade, embutida nos modelos empresariais, e, de outro, as características próprias das universidades. Dessa somatória, resta a ineficácia em assemelhar a gestão (PFEFFER; SUTTON, 2006; MEYER, 2014).

Apesar da percepção dessa estrutura complexa e diferenciada das universidades, o modelo de gestão mais comumente adotado é o empresarial, que, ao contrário dessa organização complexa, se caracteriza por ser um sistema linear e mecanista. Portanto, torna-se imperativo que se examine o ator fundamental, o gestor acadêmico e o seu papel (PFEFFER; SUTTON, 2006; MEYER, 2014).

Tradicionalmente o papel da gestão tem sido o de tornar os recursos da organização produtivos, possibilitando o cumprimento de metas e objetivos. Todavia, visualiza-se o papel da gestão nas universidades com o mesmo desempenho dado pela gestão de outros tipos de organização. Cabe então à sua administração a tarefa de integrar recursos materiais e financeiros que, somados ao trabalho cooperado das pessoas, permitem às instituições

produzir os serviços educacionais demandados, de maneira a cumprir suas principais funções junto à sociedade (MEYER, 2003), possibilitando o cumprimento de objetivos e metas (MEYER; LOPES, 2015).

Muito tem sido dito nos últimos anos sobre a mudança da natureza do trabalho e o crescimento de práticas de trabalho flexíveis (LEYBOURNE, 2007). As organizações estão abordando o acesso e o uso efetivo do conhecimento tácito incorporado na força de trabalho e no desenvolvimento de rotinas e procedimentos para codificar esse conhecimento (LEYBOURNE, 2007). Todavia, os gestores, em suas práticas, precisam utilizar racionalidade e técnica, assim como intuição e criatividade, fazendo com que a administração seja considerada, ao mesmo tempo, uma ciência e uma arte (MEYER; LOPES, 2015).

Como arte, ressalta Birnbaum (1988, 1989), a gestão é influenciada pela sensibilidade, pela *expertise* e pela intuição e, nesse papel, o gestor é um artista que procura influenciar os outros e criar realidades à medida que cria ambientes. Contudo, o gestor acadêmico possui características únicas no universo gerencial, assim como pode ser considerada a função mais crítica dentro de uma IES (GMESH, 2011). Desse gestor são esperadas capacidades como: visão estratégica, capacidade de liderança, negociação e resolução de conflitos, habilidade em gestão e captação de recursos, além de percepção das demandas externas (MEYER; LOPES, 2015).

Simon (1967), ao se referir à gestão acadêmica, em tom provocativo, afirma que as universidades formam profissionais e são dirigidas por amadores. No contexto brasileiro, a forma como são selecionados os gestores para essas organizações conta com critérios essencialmente políticos e subjetivos, o que reforça essa percepção. Percebe-se, então, o paradoxo da afirmação (UTFPR, 2018).

Como a gestão acadêmica não conta com uma teoria consolidada, muitas vezes os gestores acadêmicos ajustam abordagens, métodos e práticas advindos das organizações empresariais os quais não consideram às especificidades da universidade. Keller (1983) corrobora ao afirmar que a teoria da gestão acadêmica está em formação, com base em práticas administrativas consideradas boas para as universidades e estudos científicos. “Ao tipo de administração praticada nas instituições de ensino superior tem muitas vezes sido atribuído o adjetivo amador” (MEYER, 2003, p. 173). Essa dicotomia já era descrita por Simon (1967) quando afirmava que as universidades formam profissionais, entretanto são gerenciadas por amadores.

Essa atribuição dá-se pelo fato de seus gestores serem, em sua maioria, professores, sem maior preparação para o desempenho de funções gerenciais. A atuação de professores

como gestores acadêmicos se caracteriza como “administração professorial”, nos termos de Meyer (2014, p. 18). A experiência em gestão apresentada pelos professores é, em sua maioria, derivada do modelo empresarial ou limitada, o que destaca o amadorismo na prática de gestão. As decisões tomadas por gestores com esse perfil são baseadas mais no *feeling*, na percepção e nos sentimentos, do que em qualquer preparação prévia (MEYER, 2014).

Cabe aqui destacar o gestor acadêmico como gestores intermediários. Eles estão entre professores e alunos. Os primeiros, professores como gestores, que atuam como responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem, pesquisa e serviços comunitários (extensão). Todavia, é um líder representativo, que desempenha temporariamente uma função de gerenciamento (FRENKEL, 2021). Sua função tornou-se mais complexa e exigente.

Frenkel (2021) corrobora ao destacar duas funções dos gestores acadêmicos:

1) como líder acadêmico, articulando temas ou assuntos, integrando os grandes objetivos institucionais e realidade interna dos cursos, gerenciando currículo, aprendizado do discente, interesses de professores, pesquisa e atividades extensionistas próprias da realidade do ambiente acadêmico do curso. com professores e discentes. professores e discentes, mantem contato direto com sua equipe.

2) como gestor voltado aos aspectos managerialistas como planos estratégicos e projeto político pedagógico e desempenho de professores e discentes e cumprimentos dos objetivos planejados.

Todavia, Frenkel (2021) afirma que o tipo managerialistas é baseado em princípios burocráticos e gerenciais, enquanto o tipo colegiado incorpora princípios de autonomia, tomada de decisão participativa e responsabilidade coletiva, embora a formalização de regras possa introduzir burocratização a este tipo ideal.

Os gestores managerialistas seriam os responsáveis por implementar as estratégias organizacionais definidas pela administração no seu âmbito de atuação. Isto posto, a universidade por ser uma organização complexa marcada pela instabilidade e por um futuro incerto, a racionalidade não é capaz de atender aos desafios apresentados. Desse modo, uma nova competência passa a ser vista como interessante para esses gestores: a capacidade de improvisar (LEONE, 2010). A improvisação organizacional aparece como oportunidade de respostas adequadas e eficazes para esses gestores.

Assim como outras organizações, as universidades encontram-se expostas a um ambiente suscetível a mudanças e competitividade, apresentando-se de forma imprevisível e desafiador à atuação do gestor. Nessa situação, ações e rotinas previamente apresentadas não

responderam com a eficácia esperada e desencadearam outro tipo de natureza emergente, extemporânea e flexível (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Mintzberg e Waters (1985) e Hadida, Tarvainen e Rose (2014) reconheceram que muitas vezes ocorrem mudanças no ambiente antes que um planejamento proposto ou uma rotina organizacional sejam implementados, levando as organizações à necessidade de responder com flexibilidade a esse tipo de ambiente, ou seja, o ambiente muda, logo as organizações também precisam mudar. Nesse universo, a (IO) combina com heurística para ajudar os gestores a entenderem e analisarem as decisões e ações organizacionais (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2014). Não pode ser entendido a priori ou gerenciado o uso das rotinas existentes, as quais exigem flexibilidade e ação extemporânea (CIBORRA, 1999; KAMOCHE; CUNHA, 2001).

Existe um hiato entre discurso e prática, ao demonstrar que, na prática, os administradores fazem coisas diferentes daquelas apresentadas em seus discursos (MEYER, 2014). Em seus estudos, Castor e Suga (1988) analisaram esse hiato apontado mais tarde por Meyer (2014) e disseminado nas organizações, e concluíram que ele resulta em razão de percepção equivocada a respeito do planejamento, do seu papel e da utilidade do trabalho desenvolvido pelos planejadores. Observa-se, então, que as universidades se caracterizam como um tipo especial de organização complexa, o que exige formas próprias de planejamento e gestão (CASTOR; SUGAR, 1988; MEYER, 2014).

Pouco ainda se sabe sobre a administração universitária aqui tratada como gestão acadêmica. Uma das questões comumente levantadas em discussões sobre as formas de se administrar as universidades indaga: são as universidades “empresas”? Embora possam parecer que sim, não o são em sua essência, como bem assinala Winston (1997), ao comentar características econômicas que distinguem as universidades das empresas. Pode-se afirmar, contudo, que o tipo de gestão ainda não existe (MEYER, 2014).

Todavia, cabe a gestão acadêmica a tarefa de dotar a organização de condições humana e recursos necessários à condução dos objetivos educacionais, integrando esforço e recursos para a formação e desenvolvimento humano, preparando-as para viver em sociedade (MEYER, LOPES, 2008). Ou seja, o papel da gestão acadêmica “é criar um ambiente propício para que os alunos aprendam, para que as pesquisa se desenvolvam” (MAYER, 2007b).

Dentre as principais características e especificidades das IES observam-se: objetivos ambíguos e difusos; tecnologia fragmentada; personalização e diversidade de público; autonomia do profissional acadêmico e forte influência do ambiente externo (BALDRIDGE,

1983), o que resulta em tomadas de decisão distantes dos fundamentos de racionalidade típicos da gestão empresarial (MARCH; OLSEN, 2010); e sistema frouxamente articulado, tal como proposto por Weick (1976), o que se constitui em uma das principais contribuições para examinar a complexidade da IES como organização.

### 2.3 IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A palavra “improvisar” vem do latim *providere*, “prepare-se para” e seu *improviso* derivado, “imprevisto” (OXFORD DICIONÁRIOS, 2019). A improvisação envolve, portanto, lidar com o imprevisto sem o benefício de preparação (GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016). Conforme o senso comum, improvisação é assunto reiterado, que denomina ação tomada sem planejamento.

O termo implica contração entre planejamento e ação, indicada como a capacidade de realizar ação sem reflexão prévia e desprovida dos benefícios advindos da preparação (CUNHA, 2002; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2014, 2015; GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016). Pode ser fenômeno individual, coletivo e/ou organizacional (CUNHA, 2002; CUNHA; KAMOCHE, 2003; CROSSAN; SORRENTI, 2005; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015). A improvisação organizacional (IO) pode se desdobrar em três níveis diferentes: individual, interpessoal e organizacional, e com três graus de intensidade (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015).

Todavia, a improvisação é fenômeno bastante conhecido e estudado na área de artes, principalmente na música, e mais especificamente no *jazz*. Atualmente é recorrente em todas as outras áreas de atividade, embora desperte pouca atenção e aprofundamento. Na área de gestão organizacional, apesar de ser reconhecida como relevante, o volume de pesquisa ainda é pouco significativo (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2014, 2015).

Não existe teoria específica sobre improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA *et al.*, 2016). Não o bastante referir-se a comportamento, nem mesmo a psicologia debruçou-se com muito afinco sobre o tema. Seu conceito pode ser aplicado para a análise de três áreas da atividade organizacional: interna (estrutura); externa (turbulência ambiental); e de articulação entre o interior e o exterior (gestão da mudança) (CUNHA, 2002).

Mesmo no improviso a organização precisa ter bem definida a sua missão, visão, objetivos e os recursos que dispõe para buscar os resultados pretendidos (GIUSTINIANO;

CUNHA; CLEGG, 2016). Objetivos claramente articulados contribuem para que todas as funções importantes assegurem a quantidade de atividade de improvisação necessária para o alcance dos objetivos organizacionais. Giustiniano, Cunha e Clegg (2016) reconhecem a necessidade de se ter cautela para não confundir com inovação ou outros tipos de mudanças organizacionais, caso não atenda a esses requisitos.

Cunha, Miner e Antonacopoulou (2017) definem a improvisação como um processo organizacional e afirmam ser preciso olhar para a ordem das atividades que ocorrem ao longo do tempo. Melhor dizendo, no processo de improvisação, o *design* de um novo padrão de atividade ocorre durante a execução do padrão. Entre várias definições encontradas na literatura, a definição formal mínima desse processo envolve três dimensões conceituais: convergência entre *design* e desempenho, certo grau de inovação e intencionalidade da ação (GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016; CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017).

O tema improvisação organizacional (OI), segundo Eisenhardt (1989), Cunha (2004) e Crossan e Sorrenti (2005), surge na literatura cada vez mais como importante processo organizacional e como um fenômeno relevante no ambiente competitivo atual, que exige rapidez e flexibilidade no processo de tomada de decisão, de modo a englobar as alterações. A capacidade de improvisar revela ser uma competência essencial de uma gestão acadêmica contemporânea, como uma nova forma de responder às mudanças (LEONE, 2010).

Todavia, a (OI) é aquela praticada dentro das organizações, pelos seus membros, ou em seu nome e, mais especificamente, na prática dos gestores das universidades. Sendo assim, a improvisação nas organizações consiste em um fenômeno que tem sido estudado recentemente e tem atraído à atenção do campo de estudos da Administração (CUNHA; KAMOCHE; CUNHA, 2003; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015).

### 2.3.1 Conceitos de improvisação organizacional

A literatura na área identifica vários conceitos de improvisação organizacional. Os principais são apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 – Conceitos de improvisação organizacional - OI presentes na literatura

AUTORES	DEFINIÇÕES DADAS À IMPROVISAÇÃO
Bastien e Hostager (1988)	“a invenção, adoção e implementação de novas [...] ideias (por indivíduos) dentro de um contexto de atenção partilhada do

	desempenho do grupo à medida que este se desenrola ao longo do tempo” (p. 583).
Perry (1991)	"algo composto enquanto realizado".
Weick (1993) Weick (1995)	“quando uma ordem organizacional entra em colapso, (e) um substituto (é) inventado imediatamente” (p. 640).
Weick (1996)	“trazer à superfície, testar e reestruturar a compreensão intuitiva de um indivíduo sobre um fenômeno, no momento, na altura em que uma ação pode fazer a diferença”. “Os improvisadores mantêm-se criativos sob pressão porque tem a capacidade de construir a ordem do caos”. (p. 5).
Crossan e Sorrenti (1997) Cunha, Cunha, Kamoche (1999)	“a intuição que guia a ação de forma espontânea” (p. 156).
Crossan e Sorrenti (1997, apud Cunha; Cunha, Kamoche, 1999)	“a intuição que guia a ação (com elevado) nível de intuição [...]” (p. 39).
Eisenhardt (1997)	“criação [...] em tempo real” (p. 255).
Orlikowski e Hoffman (1997)	“decretar uma série contínua de inovações locais que envolvem uma determinada estrutura, responde a partidas espontâneas e a oportunidades inesperadas, e que interage ou se constroem umas com as outras ao longo do tempo” (p. 13).
Weick (1998)	“lidar com o imprevisto, (trabalhar) sem estipulações prévias, (trabalhar) com o inesperado” (p. 544).  “A improvisação envolve retrabalhar material e designs pré-definidos em relação a ideias não antecipadas, concebidas, moldadas e transformadas de acordo com condições especiais de desempenho, e assim adicionando características únicas a cada criação” (p.544, <i>apud</i> BERLINER, 1995, p. 241)
Barret (1998)	“[...] fabricar e inventar novas respostas sem planos pré-definidos sem a certeza dos resultados; descobrir o futuro que (a ação) cria à medida que se desenrola” (p. 605).
Moorman e Miner (1998)	“ausência de plano de ação”.
Pasmore (1998)	“criação em tempo real” (p.6) “[...] sinergia emergente” (p. 6) “[...] comportar-se de forma flexível, mas dentro dos controles fornecidos (por um conjunto de acordos)” (p. 8).
Weick (1998)	“lidar com o imprevisto, (trabalhar) sem estipulações prévias, (trabalhar) com o inesperado” (p. 544).
Kamoche e Cunha (1998, apud Cunha; Cunha; Kamoche, 1999)	“fusão entre composição e performance, onde as duas ocorrem simultaneamente” (p. 5).
Meyer (1998)	“encontrar soluções no [...] momento [...] para problemas intratáveis” (p. 572).
Mirvis (1998)	“fazer as coisas à medida que surgem” (p. 587)
Moorman e Miner (1998)	“Convergência entre composição e execução” (p. 702). “ausência de plano de ação”.
Hatch (1999)	“utilizar a estrutura de formas criativas que permitem a alteração das fundações estruturais do desempenho” (p. 78); “tornar a estrutura implícita e descobrir o que é capaz de expressar- é uma estrutura que dá apoio, mas que não especifica” (p. 82-83).

Miner, Bassoff e Moornam (2001)	<p>“As pessoas podem improvisar por necessidade, no calor do momento, ou por falta de tempo para o planejamento e design” (p. 314).</p> <p>"a fusão deliberada e substancial da concepção e execução de uma nova produção" (p. 314).</p>
Kamoche e Cunha (2001)	“a fusão entre a composição e a performance, onde as duas acontecem simultaneamente” (p. 5).
Weick (2002)	“(sem) distinção [...] entre composição e performance, [...] estrutura a partir de perspectiva a partir da retrospectiva (p.6)” “C imaginação disciplinada” (p. 6), “[...] pensar(ando) em ambos, da composição e impulso ao mesmo tempo” (p. 11).
Baker <i>et al.</i> (2003)	“Convergência de projeto e execução de novas atividades ou ações” (p. 5).
Barrett e Hatch (2003)	“Elaboração contínua do absolutamente novo” (p. 5).
Batista (2008)	“a improvisação refere-se à reutilização dos procedimentos existentes e do conhecimento dos membros organizacionais que permite gerar uma resposta, no imediato, que se coadune com as especificidades e com as condições em que a situação ocorre” (p. 21).
Hadida, Tarvanien e Rose (2014)	<p>“[...] concepção de ação sem obstáculos que se desenrola, por uma organização ou seus membros, muitas vezes (ainda que não exclusivamente) em resposta a uma interrupção ou alteração inesperada de atividade”.</p> <p>Improvisação não é decidir apenas antes de agir, mas enquanto age.</p>
Cunha <i>et al.</i> (2014)	Improvisação na organização, como inevitável componente político, em vez de considerando a improvisação como um processo em contextos politicamente não problemáticos.
Cunha <i>et al.</i> (2014)	Diferentes formas de OI (ad-hoc, encoberto, provocativo e gerenciado). Habilidades de improvisação, portanto, resultam da necessidade ao invés de escolha, como um produto de restrições de recursos codificado nas disposições culturais locais. É um processo que envolve respostas mais ou menos espontâneas e criativas com variáveis consequências políticas para os circuitos de poder
Hadida, Tarvainen e Rose (2015)	Uma nova estrutura de consolidação combinando graus (menor, limitado e estrutural) e níveis (individual, interpessoal e organizacional) de improvisação.
Kamoche e Cunha (2016)	“[...] dentro das organizações, pode ser descrita como a concepção de ação que se desenrola - agindo sem o benefício do planejamento prévio elaborado (Cunha et al. 1999)”.
Giustiniano, Cunha e Clegg (2016)	Capacidade de realizar ação sem reflexão prévia e desprovida dos benefícios advindos da preparação.
Cunha, Miner e Antonacopoulou (2017)	<p>A improvisação como um processo organizacional.</p> <p>No processo de improvisação, o design de um novo padrão de atividade ocorre durante a execução do padrão.</p> <p>“[...] entre várias definições encontradas na literatura a definição formal mínima desse processo envolve três dimensões conceituais, convergência entre design e desempenho, certo grau de inovação, e intencionalidade da ação”</p>
Adomako, Opoku, e	A capacidade dos gestores de criar e

Frimpong (2018)	executar novos planos estratégicos (ou seja, improvisar), moderando o efeito da capacidade de recursos financeiros na relação entre improvisação dos empreendedores e desempenho de novos empreendimentos.
Du, Wu, Liu e Hackney (2018)	Um subconjunto de inovação e experimentação. Improvisação Eficaz em Desenvolvimento de Sistemas de Informação (ISD), com base na inovação, agilidade e melhoria da produtividade.
Scaglione, Meyer e Mamédio (2019)	Uma forma de responder ao desafio gerencial de dinâmica e organizações complexas, caracterizadas pela espontaneidade, criatividade e flexibilidade.
Cunha e Clegg (2019)	Uma prática paradoxal que incorpora as dimensões: extemporaneidade, novidade e intencionalidade.

Fonte: Adaptado de Cunha, Cunha e Kamoche (1999, 2003)

As definições de (OI) descritas no Quadro 1 demonstram a existência de pontos recorrentes em várias dessas definições, como: ações guiadas pela espontaneidade e intuição, substituto imediato da ação quando uma ordem organizacional entra em colapso, convergência entre pensamento e ação, ações ordenadas pela espontaneidade e intuição, preexistência de estrutura mínima e a ocorrência necessariamente em tempo real. É notória a existência de pressupostos básicos para que a improvisação ocorra: existência de estrutura mínima, flexibilidade e competência.

É possível observar nos estudos de Cunha e Cunha (2003) uma discussão importante referente a essa questão com as implicações da improvisação nas três áreas principais das organizações: externa, com a questão da turbulência ambiental; e uma segunda que apresenta a articulação, interna, com a ideia de estruturas mínimas organizacionais e interna e externa, com gestão da mudança. Nesse sentido, a OI ganha cena quando algo precisa ser feito imediatamente.

A ocorrência da (OI) é considerada incomum para Moorman, Miner (1998) devido a existência de rotinas organizacionais adequadas. Por outro lado, os autores supracitados afirmam também ser verdadeiro, ou seja, os elementos que compõem as rotinas estão armazenados na memória organizacional e podem permitir improvisações a partir de diferentes combinações desses elementos e, com isso, desencadear novos comportamentos (MOORMAN; MINER, 1998). Nesse caso “a intuição que guia a ação de forma espontânea” (CROSSAN, SORRENTI, 1997, p. 156).

Para Weick (1998), a improvisação nas organizações é mais comum do que podem pensar os gestores e pesquisadores. A improvisação é presente frequente no ambiente empresarial, mesmo os gestores preferindo rotinas e controle com objetivo de evitar surpresas, ela se faz presente. Não consiste em um processo que se possa evitar, pois faz parte do cotidiano das organizações (CROSSAN; SORRENTI, 1997). A improvisação não se

manifesta somente em circunstâncias de crise, nas quais uma equipe de trabalho se depara com um evento não planejado, fazendo com que ocorra a improvisação organizacional (CROSSAN; SORRENTI, 1997).

A relevância da improvisação como conceito de gestão foi estudada por Moorman e Miner (1998). Esses autores afirmam poder encontrar resolução de problemas que não estão contemplados nos planos e procedimentos da organização, ou seja, na impossibilidade de planejar respostas de reação ao imprevisto e na exploração de novas maneiras de resolver incertezas dentro da organização.

Hadida, Tarvanien e Rose (2014) apresentam a (OI) como concepção de ação sem obstáculos que se desenrola, por uma organização ou seus membros, muitas vezes (ainda que não exclusivamente) em resposta a uma interrupção ou alteração inesperada de atividade. Para Cunha, Cunha e Kamoche (1999) a (OI) pode ser descrita como a concepção de ação que se desenrola – agindo sem o benefício do planejamento prévio elaborado. Já Giustiniano, Cunha e Clegg (2016) descrevem a (OI) como a capacidade de realizar ação sem reflexão prévia e desprovida dos benefícios advindos da preparação.

Contribuições importantes foram consideradas no trabalho de Cunha, Miner e Antonacopoulou (2017). Primeira contribuição: os autores descrevem a improvisação como um processo organizacional; nesse processo, o *design* de um novo padrão de atividade ocorre durante a execução do padrão, a definição formal mínima deste envolve três dimensões conceituais, quais sejam: convergência entre *design* e desempenho, certo grau de inovação e intencionalidade da ação. A segunda contribuição está pautada na descrição de quatro modos de improvisação divididos em dois eixos conceituais: 1) ausência ou presença de objetivos comuns e 2) nível de análise (micro e macroestratégia).

Scaglione, Meyer e Mamédio (2019), em estudo recente, ressaltam que a (OI) está relacionada a construtos que integram aspectos presentes nas práticas sociais. Construtos: intuição, bricolagem, aprendizado e inovação contribuem para manter elementos fundamentais para a compreensão das práticas de improvisação, que contribuem para a gestão de organizações dinâmicas. A incorporação da *bricolagem* foi percebida como uma forma de aproveitar melhor os recursos limitados, mostrando-se promissora para a eficácia gerencial em sistemas complexos (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

Cunha, Cunha e Kamoche (1999) já forneceram uma revisão esclarecedora e abrangente de improvisação dos anos 90, embora, nos últimos anos, a literatura tenha evoluído e amadurecido. Uma revisão da literatura abrangente até 2020 oferece material que

tenta definir, contextualizar e discutir as práticas de improvisação, mas um corpo menor de base empírica e teoricamente trabalho rigoroso que demonstra a eficácia da improvisação.

### 2.3.2 Formas de Improvisação

A improvisação desdobra-se de maneiras distintas, caracterizada pela inserção organizacional e sensibilidade contextual, necessariamente respondendo aos contextos organizacionais. Algumas organizações aprenderam a projetar o trabalho para proteger os espaços improvisados, enquanto outras a desencorajaram como um desvio dos processos estabelecidos (CUNHA *et al.*, 2016). Algumas improvisações são desejadas e apreciadas, outras podem não ser planejadas, mas necessárias, havendo ainda as que podem ser indesejadas ou reprimidas. O contexto organizacional em que ocorre a improvisação, bem como as razões por trás da decisão dos atores pela sua prática, precisa estar condicionado na aprendizagem (CUNHA *et al.*, 2016).

Pode ser fenômeno individual, coletivo e/ou organizacional (CUNHA, 2002; CUNHA; KAMOCHE; 2003; CROSSAN; SORRENTI, 1997, 2005). Individual, ação isolada de uma pessoa, ou seja, quando apenas um indivíduo improvisa. Nesse caso, não se observam objetivos compartilhados, sendo necessário um ajuste da ação em tempo real e os participantes da organização não podem seguir a rotina nem os procedimentos pré-estabelecidos, e têm de encontrar nova solução para a situação emergente. Podendo ser chamadas também de microimprovisações (GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016).

A improvisação coletiva ou grupal, também conhecida como improvisação interpessoal, é efetivada coletivamente por um grupo, com resultado diferente do que seria a soma das improvisações individuais (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001). Já a improvisação organizacional refere-se àquela realizada pelos membros de uma organização ou em seu nome (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2014).

A forma de improvisação que aqui interessa diz respeito à improvisação organizacional, ou seja, àquela praticada dentro das organizações, pelos seus atores, ou em seu nome e, mais especificamente, na prática dos gestores das Instituições de Educação Superior. A improvisação dentro das organizações pode ser descrita como a concepção de ação que se desenrola agindo sem o benefício do planejamento prévio elaborado. Ou levando às organizações, onde é praticada, uma série de consequências negativas e positivas. Grande

parte dos estudos existentes refere-se a improvisações bem-sucedidas, ainda que na prática não seja exatamente assim (GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016). Algumas delas estão listadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da improvisação organizacional

POSITIVO	NEGATIVO
Útil na resolução de problemas.	Não leva a resolução dos problemas existentes.
Tirar vantagem de alguma oportunidade (oportunidade estratégica).	Gera conflitos nas equipes.
Contribui com a aprendizagem organizacional.	Não conduz necessariamente à aprendizagem organizacional.
Proporciona vantagem competitiva.	Conduz a prejuízos para a organização.
Adoção de padrões mais adaptados às condições atuais.	Escolha do padrão mais adequado a ser adotado, de acordo com objetivos extra-organizacionais
Mostra-se fiel cumprimento dos padrões organizacionais.	Apresenta conformidade apenas de fachada com os padrões organizacionais, para exibir formalmente comportamentos em não conformidade.
Exercita o poder discricionário em situações imprevistas.	Conduz à autonomia no julgamento da performance ou malabarismos em situações imprevistas.

Fonte: Adaptado de Giustiniano, Cunha e Clegg (2016)

A forma pejorativa ou negativa da improvisação, na percepção de Giustiniano, Cunha, Clegg (2016), ocorre quando os procedimentos e normas estabelecidos são burlados por seus gestores, levando a situações de perigo ou mesmo a desastres, ou seja, quando utilizada como violação a normas e padrões estabelecidos e colocam a organização em perigo. Esse é considerado pelos autores supracitados, o chamado “lado escuro das improvisações”, que pode gerar desgastes e estresse nas equipes (GIUSTINIANO; CUNHA, CLEGG, 2016). A improvisação excessiva também pode trazer consequências organizacionais negativas e revelar limitações (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2014).

Quanto à configuração positiva da improvisação, esta seria proativa e voluntária, isto é, processo de busca de desenvolvimento, inovação, melhoria contínua e crescimento (DEHLIN, 2008). Em momentos nos quais os padrões costumeiramente adotados fracassam, ou os instrumentos escolhidos, as improvisações bem feitas são muito enaltecidas, e quem as promoveu é considerado herói (GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016).

Um ponto considerado no trabalho de Cunha, Miner e Antonacopoulou (2017) descreve quatro modos de improvisação divididos em dois eixos conceituais: 1) ausência ou presença de objetivos comuns e 2) nível de análise (micro e macroestratégia).

Ação *ad hoc* para realizar o trabalho: nesse caso, micro, pois há pelo menos três versões estilizadas dessa forma básica que aparecem em pesquisas existentes: *Baseline improvisation as part of practice*, improvisação de base como parte da prática – esse tipo de

improvisação é frequentemente apreciado como sendo quase onipresente sempre que uma ação é tomada e é uma parte natural da prática; *Resolution of unexpected events or problems, resolução de problemas inesperados*. Os atores da organização também lidam regularmente com eventos inesperados, ou com situações inesperadas da vida real (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017), ou seja, requerem uma resposta nova e imediata para fazer as coisas acontecerem, tendo-se então uma ação corretiva improvisada espontânea que poderá emergir e funcionar como um mecanismo fundamental de ajuste para manutenção das organizações.

Como estratégia: nesse caso, macro, sendo que improvisação como um processo operando em um nível macroestratégico de análise. Uma improvisação estratégica discreta refere-se ao processo em que uma organização delega deliberadamente uma ação estratégica específica sem planejá-la antecipadamente, por exemplo, descrever como algumas empresas improvisam a entrada no mercado externo (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017). Havendo, ainda, uma segunda corrente que a descreve como organizações engajadas em processos estratégicos que abraçam a improvisação de forma contínua.

Os tomadores de decisão evitam o planejamento, porque é um exercício ineficaz quando o ambiente está mudando rapidamente e imprevisivelmente. A estratégia, nessa perspectiva, é um processo coevolutivo de adaptação constante a um ambiente em mudança, por meio de improvisações incessantes dentro de alguma estrutura e consistência (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017).

Como habilidade política: é micro, pois se demonstra como forma de diferenciar potenciais aceitos entre partes de organizações que consiste em atores com estruturas de autoridade inferiores aos interesses ou ações de outros em níveis mais altos na estrutura. A “*underlife*” organizacional é um espaço onde experiências informais são conduzidas, fora do escopo de atenção da organização formal ou fora de observadores formais de nível superior de um determinado ator ou unidade (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017). Os autores ainda argumentam que, nesse determinado caso, os atores podem desempenhar um papel nos esforços para ocultar ações *below* da organização formal, que são protegidas, independentes e cuidadosamente mantidas (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017).

Como luta pelo domínio estratégico: macroimprovisação, e embora menos desenvolvidas do que as áreas acima, descrições de improvisação também aparecem em estudos de guerrilha, revoluções e movimentos sociais, embora as teorias normativas tradicionais de guerra, lutas internas de poder e mudança social focalizem o desenvolvimento

de um plano estratégico melhor e a aquisição de recursos. A dominação, nesse contexto, pode se referir a mudar a identidade de uma organização, absorvendo seus recursos, alterando seus objetivos centrais ou buscando sua aniquilação total (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017).

O inesperado é mais fácil de coordenar com grupos menores, e às vezes mais difícil para grupos maiores responderem. Como é o caso dentro das organizações, a improvisação torna menos provável que as ações possam ser frustradas, embora os planos para ações também possam ser planejados com antecedência (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017).

A improvisação macro para dominação estratégica também ocorre quando o improvisador usa a reinterpretação no local dos significados existentes como uma forma para ganhar controle. Cunha, Miner e Antonacopoulou (2017) citam, por exemplo, como um gestor reinterpretou a classificação da indústria, da empresa como aquela em que as greves não poderiam ocorrer, a fim de controlar uma greve pendente.

A dicotomia dos processos micro *versus* macros simplifica as atividades dentro das organizações. No entanto, pesquisas mostram que interações de processos de improvisação podem moldar padrões organizacionais de longo prazo. As interações podem envolver *loops* de *feedback* tradicionais e explícitos. Em estruturas mais orientadas para o processo, a improvisação pode gerar “*successive layerings of backtalk*” entre participantes organizacionais, contextos materiais e processos. Em muitos casos, um processo deliberado de improvisação para propósitos temporários leva a mudanças não intencionais, mas duradouras (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017).

### 2.3.3 Modos de Improvisação Organizacional

Diferentes contextos de ação produzem diferentes tipos de improvisação, com características que variam sistematicamente (CUNHA *et al.*, 2014). São: a improvisação *ad-hoc*, *convert*, *provocative* e *managed*.

A improvisação *ad-hoc* ocorre quando membros da organização, confrontados com alguma ocorrência inesperada, precisam planejar e executar uma resposta em tempo real (CROSSAN; SORRENTI 2005). Quando uma questão relevante se apresenta, as pessoas podem ter que responder sem o benefício do planejamento. Essas respostas podem ser focadas

em algum evento externo ou em alguma ocorrência interna que precisam ser resolvidos imediatamente (CUNHA *et al.*, 2014). Ou seja, ação sem atraso (CUNHA *et al.*, 2014).

A estrutura da organização oferece não apenas oportunidades, mas também ocasiões para corrigir falhas de planejamento (PASCALE, 1984, 1996). Os resultados das improvisações podem ser positivos quando previsíveis e materializados, mas em outras circunstâncias e atitudes podem levar a imperfeições, inadequações e respostas instáveis (MINER, BASSOFF, MOORMAN, 2001).

Improvisações *ad-hoc* podem servir a múltiplos propósitos, incluindo responder a surpresas e oportunidades (CUNHA; CLEGG; KAMOCHE, 2006; BINGHAM; EISENHARDT, 2014), reagir a emergências (BEUNZA; STARK, 2004), acelerando ou aperfeiçoando processos (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017).

Já na improvisação encoberta, espera-se que os colaboradores executem o que foi planejado de antemão e com precisão (CUNHA *et al.*, 2014). Improvisadores encobertos podem usar estrutura para alavancar atividades antiestruturais, tais quando as organizações pressionam e os colaboradores respondem de forma criativa (CLEGG; CUNHA; CUNHA, 2002).

De acordo com Cunha *et al.* (2014), a improvisação é necessária para traduzir regras em termos e condições locais de prática (MEYER, 2005) e desenvolver alguma inovação no ambiente organizacional (GOFFMAN, 1961; MANNING, 2008). Tentativas de introduzir novidades de gerenciar as partes do processo que são públicas e aquelas que são temporariamente melhores, são mantidas em sigilo, com cuidado (HARGADON; DOUGLAS, 2001).

Outra forma de improvisação é a provocativa, uma tentativa de desafiar as práticas organizacionais. Em contextos organizacionais, provocações podem incluir brincadeiras (SORENSEN; SPOELSTRA, 2011), experimentos pessoais com a verdade da organização (MAINEMELIS; RONSON, 2006), atos políticos de resistência temporal (COURPASSON; CLEGG; DANY, 2012) e o uso da defesa que é proposto como lógica organizacional dominante (PRAHALAD; BETTIS, 1986).

As organizações podem estimular provocações, por exemplo, pedindo às equipes que explorem o periférico da atenção da organização via improvisação (CUNHA; CHIA, 2007) em uma tentativa de desafiar suposições. As equipes podem estar procurando encontrar e depois explorar maneiras de pensar e trabalhar que perturbam maneiras habituais. Uma forma de agente provocador trabalhar em um interesse dominante, não em conformidade com o que existe, mas com o desejo de desafiá-lo autoritariamente a estrategiar (CUNHA; *et al.*, 2014).

Com a necessidade de projetos flexíveis que sejam capazes de acomodar e não suprimir a mudança é que se desenvolveu formas de *scripts* cuidadosamente estruturados e, em alguns casos, com improvisação legitimada organizacionalmente (LEYBOURNE, 2007, 2010). Os estudos de Eisenhardt sobre organizações do Vale do Silício ilustram esse fluxo de pesquisa, por exemplo (BROWN; EISENHARDT, 1997; BINGHAM; EISENHARDT, 2014), esses estudos indicam que as empresas que adotam semiestructuras e regras simples são capazes de serem organizadas e ágeis, criando sínteses de estrutura e liberdade que favorecem a adaptação e a consistência por meio de um fluxo de produtos inovações (CUNHA; *et al.*, 2014).

O Vale do Silício é uma plataforma privilegiada para observação de improvisação organizacional por causa de mudanças incessantes alimentadas por mercado de capital de risco desenvolvido, propensão à inovação e maior mobilidade de recursos (BAHRAMI; EVANS, 2011; ENGEL, DEL-PALACIO, 2011). Nesse ecossistema, a improvisação pode ser particularmente valiosa devido à profundidade e à velocidade da criatividade (CUNHA; *et al.*, 2014).

Algumas organizações podem favorecer a criação de projetos de suporte à agilidade da força de trabalho, envolvimento dos colaboradores (SUMUKADAS; SAWHNEY, 2004) e equipes de improvisação, treinadas para responder rapidamente (VERA, CROSSAN, 2005; MAGNI *et al.*, 2009). Mas outras organizações mais tradicionais em setores maduros estão também usando a improvisação como meio de adaptação (LEYBOURNE, 2007; CUNHA; *et al.*, 2014).

Cunha *et al.* (2014) sugerem que essas quatro formas possam estar todas presentes nas organizações complexas contemporâneas. Desempenham papéis diferentes e respondem a necessidades diferentes, assim, têm implicações diferentes.

Quadro 3 – Modos de improvisação organização

	<i>Ad-Hoc</i>	<i>Covert</i>	<i>Provocative</i>	<i>Managed</i>
<b>Definição</b>	Resposta espontânea para eventos inesperados.	Reação informal a <i>status quo</i> .	tentativa de desafiar as práticas organizacionais.	Habilidade treinada e gerenciada para responder em tempo real.
<b>Autores</b>	Aram e Walochik (1996); Cunha (2005); Duarte (2006); Cunha <i>et al.</i> (2014)	Mainemelis (2010); Cunha <i>et al.</i> (2014)	Weick (1998); Sorenson e Spoelstra, (2001); Cunha <i>et al.</i> (2014)	Brown e Eisenhardt (1997); Cunha <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Adaptado de Cunha, Clegg, Rego, Neves (2014)

O Quadro 3 demonstra que a improvisação se desdobra de maneiras distintas, caracterizadas pela incorporação organizacional e pela sensibilidade contextual: necessariamente respondendo aos contextos organizacionais (CUNHA; *et al.*, 2016).

## 2.4 IMPROVISACÃO E *SENSEMAKING*

A improvisação, minimizada na teoria das organizações durante a maior parte do século XX, foi enfatizada no seu final, podendo ser interpretada como refletindo um foco concentrado na redução da incerteza, como a tarefa principal da modernidade organizacional (CLEGG, 1990; CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006) mostrando um excesso de preocupação com as instituições (GARUD; TUERTSCHER, 2008).

A maior parte das atividades desempenhadas pelas organizações utiliza rotinas planejadas. Quando um evento inesperado ocorre, ele contrapõe-se às rotinas estabelecidas, as quais podem mostrar-se deficientes em lidar com a nova situação (WEICK, 1976, 1979).

Quando as tentativas de incorporação do evento às rotinas falham, tem-se o chamando *sensemaking*, um fenômeno no qual atores deixam de atribuir significado aos seus fluxos de experiência e procuram outras medidas que possibilitem reordenar os processos da organização para que o tratamento daquele evento seja possível (WEICK, 1979, 1998).

Havendo uma desorganização dos processos, apresenta-se aos autores uma nova situação, na qual eles mesmos procuram novas alternativas para superar esse cenário, tendo-se, então, a improvisação (CUNHA; CUNHA, 1999). Assim, na primeira vez que esse evento ocorre, atores improvisam e aprendem a lidar com a situação, retendo o conhecimento adquirido para uso futuro em casos semelhantes. O uso desse conhecimento de forma reiterada faz com que a improvisação se cristalice às novas rotinas, além de possibilitar sua assimilação frente aos eventos. As novas rotinas em que a improvisação é utilizada vêm acompanhadas de um novo discurso e formalização, levando à reconstrução do *sensemaking* (CUNHA; CUNHA, 1999).

O conceito de *sensemaking* diferencia-se do de interpretação, por ser mais abrangente, além de sobrepor o fato de que apenas alguns sinais, ou pistas, destacam-se dos demais e desencadeiam esse processo. Para entender o que é *sensemaking*, Weick (1995) lista sete principais determinantes desse processo, os quais são apresentados de maneira interativa e com implicações recíprocas e inter-relacionadas.

Assim, o *sensemaking* é compreendido como um processo, sendo elencado sete procedimentos. O primeiro fundamenta-se na construção da identidade, de modo que construí-la é criar sentido, ou seja, é constituído conforme a identidade dos envolvidos, tendo-se, então, a propriedade essencial, onde a vivência diária está ligada à identidade pessoal (WEICK, 1995); o segundo é sempre retrospectivo, reportando-se ao fato de que a reflexão ocorre baseada na vivência; nesse processo há a união entre a experiência de vida significativa com a de que as pessoas só podem saber o que estão fazendo após terem feito (WEICK, 1995).

Em terceiro, ele é inativo de ambientes sensíveis, visto que encena um mundo dotado de sentido, mesmo não estando lá, como numa peça teatral por exemplo. “O termo encenação é utilizado para preservar o ponto central de que, quando as pessoas agem, elas trazem eventos e estruturas à existência e as coloca em movimento” (WEICK, 1988, p. 306). Isso significa que a realidade não é independente dos atores organizacionais, pois ela resulta da articulação que esses sujeitos fazem entre suas experiências, representações e lembranças (WEICK, 1995, 2005).

Como quarto procedimento tem-se a atividade social e compartilhada por ser mediada pela linguagem. No plano social, os significados tornam-se intersubjetivos quando pensamentos, sentimentos e intentos individuais são sintetizados em conversas, transformando-se de "eu" em "nós" (WEICK, 1995). Essa quarta característica demonstra que as atividades individual e social, ambas fundantes do *sensemaking*, são inseparáveis. O contexto social é importante por oferecer aos indivíduos o suporte e a validação de determinados sentidos atribuídos às suas ações.

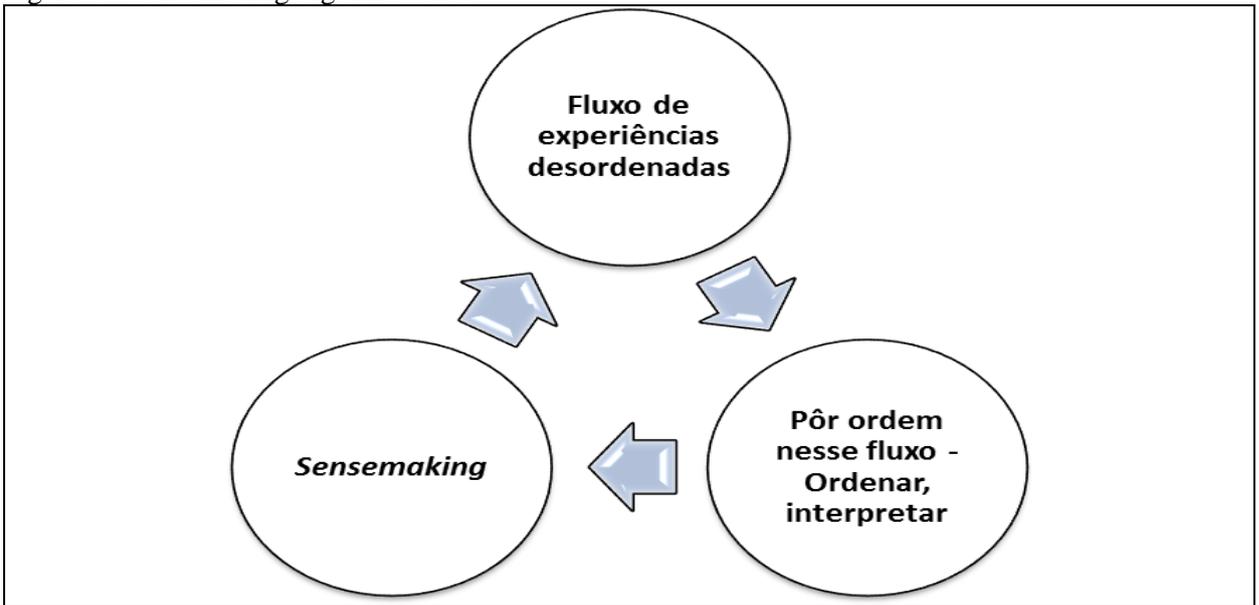
O quinto procedimento, o *sensemaking*, é contínuo, reportando-se a eventos em curso. É um processo que tem início em meio a uma sequência de atividades que é interrompida pela incapacidade, mesmo que momentânea, de se prosseguir. Nesse sentido, a compreensão do *sensemaking* envolve sensibilidade de como as pessoas extraem pistas dos fluxos contínuos que lhe acontecem e constroem *a posteriori* sentidos para as situações em que se encontram de modo a transformar a realidade deles numa realização constante (WEICK, 1995).

A atividade focada, e pelas pistas extraídas, é o sexto procedimento. As pistas são as estruturas de linguagem familiares e simples. Metaforicamente, são “sementes” a partir das quais as pessoas esboçam um sentido do que está acontecendo. A compreensão do *sensemaking* está diretamente relacionada ao modo como os indivíduos selecionam os sinais do ambiente que serão alvo de interpretação (WEICK, 1995).

O *sensemaking* é guiado pela plausibilidade ao invés da precisão, sendo este o sétimo procedimento. As percepções das pessoas sobre o ambiente não são precisas, mas possuem um mínimo de razoabilidade. A exigência de precisão é questionável em meio à variedade de sinais e à multiplicidade de significados. Sempre haverá imprevisto dos indivíduos em grupos ou organizações. Ao invés da verdade precisa, é mais importante que se construa uma história plausível, coerente e socialmente aceita que a existente (WEICK; SUTCLIFFE, 2007). Nesse sentido, ao invés de encontrar certezas, o *sensemaking* reformula histórias para que elas se tornem mais compreensivas.

As organizações que improvisam podem ser tratadas como importantes ambientes para criação de sentido (*sensemaking*), geradoras de significados que podem ser valiosos para os indivíduos e, conseqüentemente, para as organizações (WEICK, 1995). A Figura 4 apresenta a dinâmica desse processo no nível organizacional.

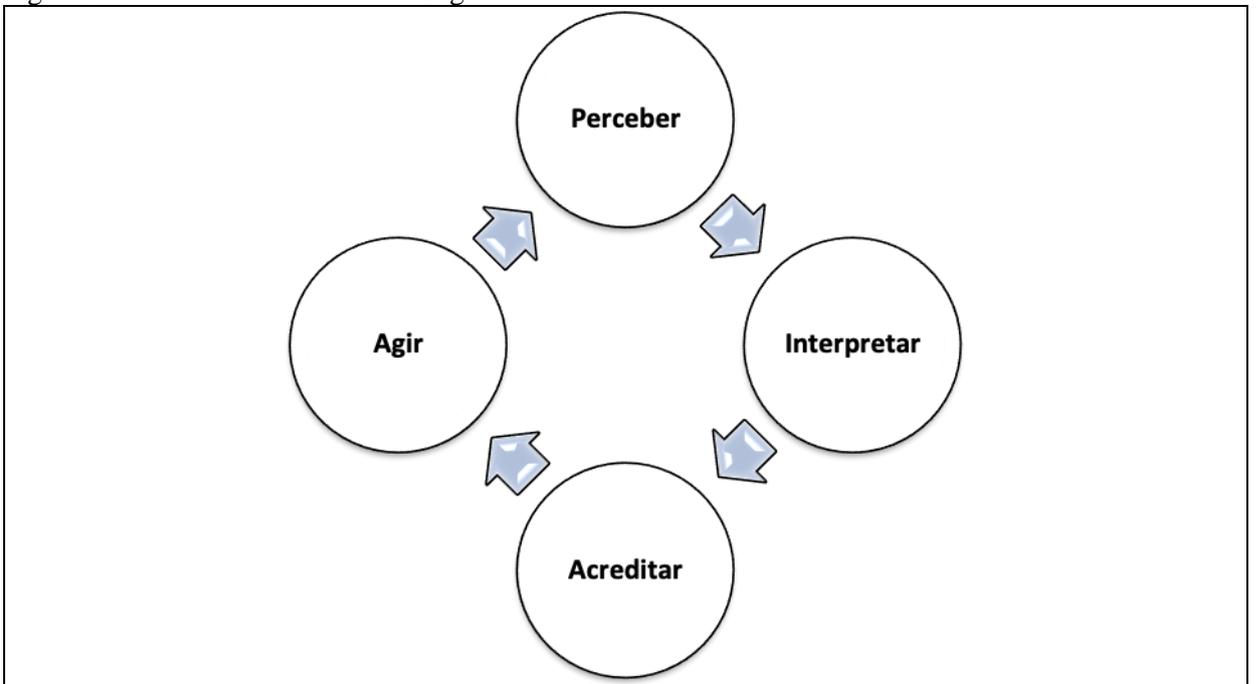
Figura 4 – Sensemaking organizacional



Fonte: Adaptado de Weick (1995)

Já a Figura 5 apresenta o mecanismo de *sensemaking* no nível cognitivo individual, isto é, como o processo de *sensemaking* ocorre em cada indivíduo.

Figura 5 – Mecanismo de sensemaking



Fonte: Adaptado de Weick (1995)

Estudar as organizações como processos e não estruturas estáticas é o que denomina *organizing* (WEICK, 1995). O processo de *sensemaking* é considerado fundamental, tendo em vista a incerteza e a dinâmica do mundo. Facilitar esse processo significa propiciar aos

agentes a ação e, com isso, o aprendizado sobre a dinâmica do mundo (McDANIEL, 2007). *Sensemaking* e improvisação apresentam-se como elementos importantes para o gerenciamento de organizações complexas (MCDANIEL, 2007).

Nesse contexto, os eventos marcantes são ricos exemplos de ilustração do que ocorre nesses momentos, mas isso não significa que o *sensemaking*, o colapso do *sensemaking* e a improvisação não ocorram também em situações rotineiras. Como prova dessa cotidianidade, o próprio Weick (2005), assim como outros autores, utiliza metáforas, principalmente a do *jazz*.

No que tange à improvisação, a tomada de sentido retrospectiva fornece significados para indivíduos e grupos que processam a informação concomitantemente às ações tomadas (BARRET, 1998).

## 2.5 CONSTRUTOS RELACIONADOS À IMPROVISACÃO

Na literatura, sobre improvisação organizacional, há construtos que são destacados quando se estuda esse tema, integrando aspectos presentes nas práticas sociais e que contribuem para a melhor compreensão da natureza, das características e do impacto nas organizações, assim como são considerados decorrências dela.

A OI apresenta relação com os construtos que integram os aspectos presentes nas práticas sociais. Os principais construtos apresentados na literatura são a intuição, *bricolagem*, aprendizagem e inovação, contêm elementos fundamentais para a compreensão das práticas de improvisação, que contribuem para a gestão de organizações dinâmicas (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

### 2.5.1 Intuição

O construto intuição está fortemente relacionado à psicologia de Jung (2011), que a define como uma função psicológica capaz de transmitir percepções de maneira inconsciente, e ressalta que a situação é aprendida diretamente, sem julgamento ou avaliação prévia.

Para Miner, Moorman e Bassoff (2001), a intuição pode ser considerada parte da improvisação, apesar de existir improvisação sem uso dela, ou seja, a improvisação pode ocorrer sem que exista a utilização da intuição (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O conceito frequentemente associado à improvisação é utilizado tanto em nível individual quanto grupal e ainda organizacional, referindo-se ao processo inconsciente, baseado em experiências e capaz de guiar uma ação (CROSSAN; SORRENTI, 2005). O grau de envolvimento com experiência é uma importante faceta da intuição, estando relacionada ao processo de aprendizagem anterior.

Como a intuição é fenômeno que ocorre a princípio individualmente, pode-se concluir que este sofre influência direta do estado desse ser, bem como de suas emoções (ELSTER, 2009). No que se refere aos estudos organizacionais, o interesse pela intuição aparece ligado a temas como tomada de decisões. A urgência de resolução de problemas aliada à incerteza e à instabilidade percebidas no ambiente torna a tomada de decisão um grande desafio para o gestor, mesmo tendo acesso a um grande número de informações (EISENHARDT; ZBACKARI, 1992).

Diante desse panorama, os gestores acabam por utilizar recursos subjetivos, dentre eles a intuição. A razão e a intuição são dois mecanismos complementares (SIMON, 1991). A intuição aparece como construto central, mesmo que não haja veracidade, fazendo-se importante lembrar que a improvisação pode ocorrer independentemente dos benefícios advindos da intuição (SIMON, 1991).

### **2.5.2 Inovação**

A inovação, definida por Schumpeter (1928), tem origem no impulso interno ao sistema capitalista, transformador da vida econômica e gerador de desenvolvimento. Nessa linha de conceito, envolve o surgimento de algo totalmente novo como produto, processo ou serviço. Na concepção da *lógica schumpeteriana*, a inovação é decisão econômica e, muitas vezes, está associada ao conceito de improvisação. Após a definição apresentada por Schumpeter (1942), outras surgiram, sendo que as principais utilizadas para inovação não evocam o conceito de improvisação. Contudo, a que merece destaque é de Tidd e Bessant (2007), para quem a inovação é movida pela habilidade de detectar oportunidades e tirar proveito delas, assim como estabelecer relações.

Nessa conjuntura, a improvisação, para Moorman e Miner (1998), fora considerada um comportamento inovador, por envolver algum nível de criação ou *design*, normalmente uma ação, fora dos planos atuais. Surgindo, tanto por meio de planejamento formal quanto pela via da improvisação. Destaca-se que a improvisação pode ser considerada um tipo

especial de inovação (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001), no entanto, nem toda improvisação é inovação.

As inovações podem ser classificadas quanto ao grau que introduzem, primeiramente em radicais, os quais se referem à criação de algo totalmente novo, mudando a forma de ver o mundo, e segundo as incrementais, que se referem a pequenas mudanças e com mínimo grau de impacto (MOORMAN; MINER, 1998). Essa classificação se demonstra útil para uma análise da improvisação com a inovação. Não se pode duvidar que nem toda inovação envolve improvisação. O que é tido como inovação, por vezes, não demanda esforços grandiosos para sua concepção. Manifestando como inovações de menor importância (CUNHA, 2002).

A inovação em sua forma mais radical provoca maiores mudanças, mesmo que frutos de processos organizacionais controlados e geridos. Deveras, a improvisação pode levar à inovação, ainda que esta última derive do planejamento (CUNHA, 2002).

A possibilidade de realizar experimentações trata-se de um caminho essencial para mudanças ganharem espaço, onde há necessidade de flexibilizar o erro (WEICK, 1998). Na visão do autor, quando se flexibiliza a mudança é que ocorre a inovação.

### **2.5.3 Bricolagem**

Criados nos EUA na década de 50 e associados ao conceito do “faça você mesmo” (*Do it yourself*) e “com os recursos que possuir”, os termos *bricolage* (bricolagem) e *bricoleur* (o praticante da *bricolagem*) foram abordados pela primeira vez por Lévi-Strauss (1968) e, posteriormente, trazidos para o campo dos estudos organizacionais por Weick (1993).

Lévi-Strauss utilizou esse termo em substituição ao pensamento primitivo, sendo um tipo de conhecimento guiado pela intuição e advindo da prática. Surgindo a primeira definição para bricolagem: trabalho de ordem prática, realizado com diversos materiais disponíveis (LÉVI-STRAUSS, 2005).

A partir de então várias definições foram acrescentadas ao termo, como fazer o melhor possível com os recursos disponíveis (Cunha, 2005; Backer; Miner; Eesley, 2003; Ciuchta, O’Toole e Miner 2020), “forma de encontrar ordem em meio ao caos” (WEICK, 2005, p. 6) não estando preocupada com ferramentas específicas ou recursos apropriados (WEICK, 2005; CUNHA, 2005). Em outras palavras, *bricolagem* é a concepção da ação à medida que se desenrola, recorrendo aos recursos disponíveis (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2003; CUNHA, KAMOCHE; CUNHA, 2003; CUNHA; REGO; KAMOCHE, 2009).

A *bricolagem* nas organizações ocorre por meio do processo de criação de sentidos, sendo gerados a partir dos recursos disponíveis e utilizados como parte do repertório de ações para os eventos futuros (WEICK, 1993). Isso significa que a *bricolagem* consiste na busca de solução com os recursos que se tem à mão e não planejados (LÉVI-STRAUSS, 1968, 2005). Pois bem, o gestor, quando utiliza os recursos disponíveis, redefine-os como úteis, redirecionando suas ideias de acordo com o que há disponível (BARRETT; PEPOWSKI, 1998; KAMOCHE; CUNHA, 2001). Sendo assim, apresenta-se como predominantemente experimental e prática, uma vez que pressupõe esse fazer com as próprias mãos, com a disponibilidade de recursos (BACKER; MINER; EESLEY, 2003).

Mesmo que os efeitos da *bricolagem* normalmente não impactam de forma grandiosa nas organizações (CUNHA, 2005), pois eles permitem enfrentar situações inesperadas (MOORMAN; MINER; 1998). Para tanto, exige-se do *bricoleur* conhecimento anterior profundo sobre as situações e os recursos materiais existentes, de modo que esse profissional possa ser considerado um agente de estrutura, sendo capaz de planejar a estrutura organizacional, mesmo sem recursos e matérias-primas (WEICK, 2003).

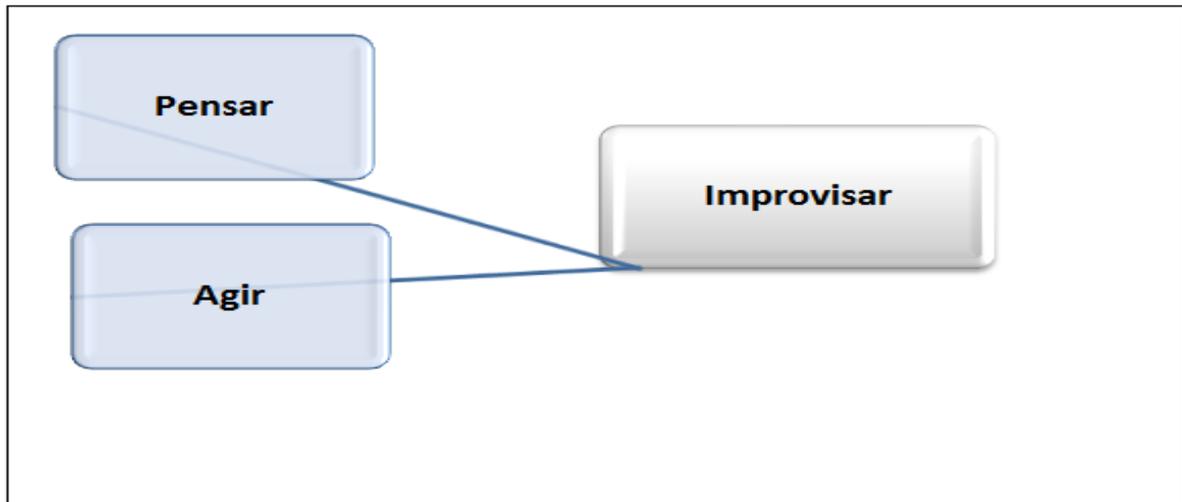
Tal como a capacidade de improvisação a *bricolagem* deve ser ponderada como uma prática funcional adaptativa e não como um desvio de função (LEWIN, 1998). A *bricolagem* pode ser individual ou coletiva e parte de pressupostos diferentes do planejamento formal (CUNHA, 2005). Ocorre associada à improvisação e à DPE – *Design-Precedes-Execution*; mesmo com planejamento prévio, pode ser necessário valer-se da *bricolagem* para execução. Logo, a improvisação implica *bricolagem*, mas a *bricolagem* não implica necessariamente a improvisação (BACKER; MINER; EESLEY, 2003).

O conceito de *bricolagem* pode ser aplicado a diversas áreas, dentre elas a gestão, porém ainda há rejeição pelos estudiosos na área, de forma que o tema se mantém pouco desenvolvido. Cunha (2005) assegura que em mercados altamente competitivos, a busca pelo aproveitamento e pela realocação de recursos dentro das organizações tem sido negligenciada como vantagem competitiva.

Os ambientes instáveis e turbulentos são mais suscetíveis a frequentes mudanças, o que deveria evidenciar a *bricolagem* de modo a promover respostas de forma acelerada (CUNHA, 2005). Por considerar que a *bricolagem* foge do “paradigma estrutural dominante”, ainda há preconceito em relação aos estudos na área (CUNHA, 2005, p. 5). Não é dado o grau de importância necessário ao potencial do aproveitamento criativo dos materiais existentes, e da possibilidade de responder rapidamente aos imprevistos que surgem incessantemente em ambientes instáveis (CUNHA, 2005).

Na improvisação e na *bricolagem*, pensar e agir são convergentes, pois ambos ocorrem ao mesmo tempo, não havendo um prévio planejamento. Denota-se que a ação precede a compreensão, na improvisação, o que é demonstrado a Figura 6 (CROSSAN; SORRENTI, 2005). Todavia a improvisação e bricolagem provavelmente ocorrem simultaneamente (CIUCHTA; O'TOOLE; MINER, 2020).

Figura 6 – Improvisação e bricolagem



Fonte: Adaptado de Backer, Miner e Eelsley (2003)

Dessa maneira, a *bricolagem* (Figura 6) é entendida como possibilidade para gerenciamento eficaz dos recursos existentes em situações inesperadas. Moorman e Miner (1998) validam ao descrever que a *bricolagem* é tida como uma habilidade importante a ser requerida no processo de improvisação. Para os autores, o tempo para realizar determinada improvisação deverá ser considerado, ou seja, quanto menor for o tempo para realizar determinada improvisação, menor também será o tempo para obtenção dos recursos apropriados, gerando conseqüentemente a necessidade de *bricolagem*, de trabalhar com os recursos disponíveis (MOORMAN; MINER, 1998).

Pensar e agir são convergentes, tendo em vista que ocorrem ao mesmo tempo. Nesse contexto, no aprendizado de curto prazo, em que a experiência e as mudanças relacionadas ocorrem simultaneamente ou quase isso, se aplicam ações e decisões novas, rápidas e incertas. Os improvisadores valem-se das informações e dos recursos disponíveis (*bricolagem*) (BERGH; LIM, 2008).

### 2.5.4 Aprendizagem

Nesse contexto, a aprendizagem é mais um construto fortemente relacionado à improvisação, por ser considerada uma espécie de aprendizagem, com contornos diferenciados (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001). A dimensão individual da aprendizagem é habitualmente analisada a partir de vários modelos, relativamente distintos, desenvolvidos ao longo do tempo, para tentar explicar o processo de aprendizagem.

Entre os construtos estão o Behaviorista, o Cognitivo e a Aprendizagem Experimental, sendo este último o de maior interesse. A abordagem experimental vê o fenômeno da aprendizagem como o estudo das formas em que as cognições, percepções, atitudes e crenças são modificadas pela experiência e afetam o comportamento do indivíduo (MOORMAN; MINER, 1998). Ou seja, a aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática (MOORMAN; MINER, 1998).

Tradicionalmente, a aprendizagem parte da cognição, porém a improvisação pode fornecer um novo circuito de aprendizado, em que a ação precede a cognição, possibilitando o entendimento sobre o ocorrido após a ação (CROSSAN; SORRENTI, 2005). Argyris e Schon (1996) e March (1999) descrevem a aprendizagem como processo pelo qual os modelos mentais e comportamentos dos indivíduos sofrem mudanças, ocorrendo por meio de descoberta, retenção, exploração, tentativas e erros e aproveitamento de informações.

Miner, Moormann e Bassoff (2001) trabalham a questão da improvisação como tipo de aprendizagem de curto prazo, em situações em que a improvisação propicia mudança sistemática de comportamento ou de conhecimento. Buscam também a compreensão de como a improvisação influencia a aprendizagem, isto é, se o que é improvisado num dado momento pode ser transformado em aprendizado no futuro (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001). Para Hatch (2018, p. 205), o aprendizado coletivo acontece quando os indivíduos estão “fazendo algo separadamente juntos”. Para aumentar as capacidades de criar resultados uma organização que aprende envolve um grupo de pessoas trabalhando coletivamente (CIUCHTA; O`TOOLE; MINER, 2020).

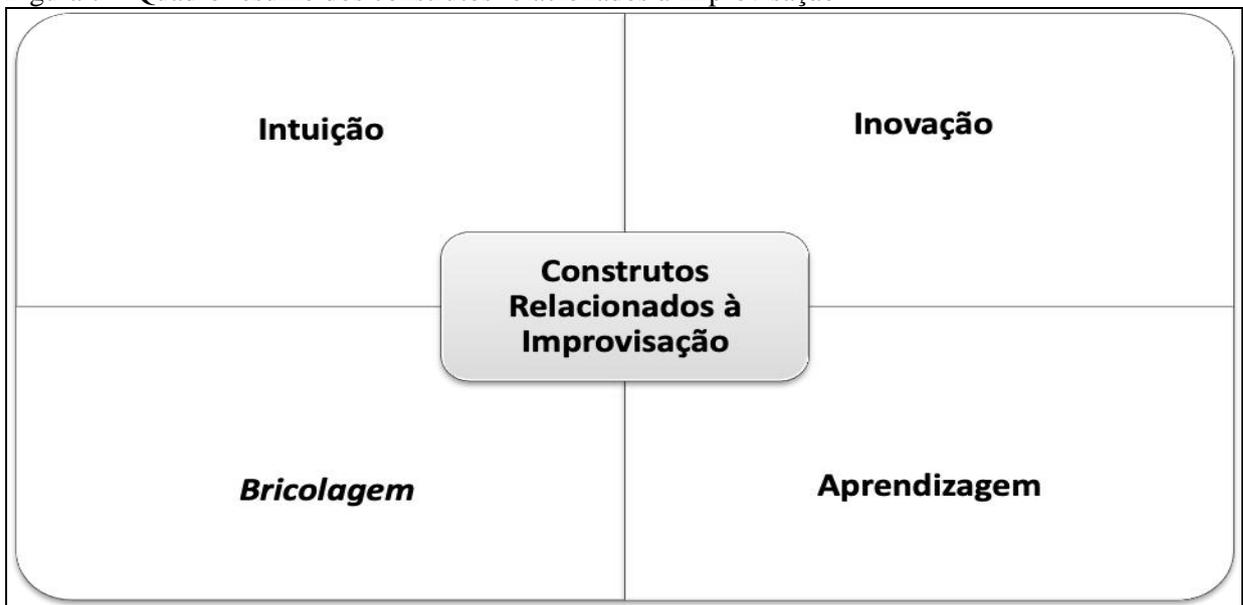
Os autores supracitados asseguram que a aprendizagem, quando relacionada à improvisação, nunca ocorre como objetivo inicial desta, assim como o acaso. Dessa forma, a aprendizagem, é entendida como resultado potencial da improvisação, leva à aquisição de novas competências e consolidação de novos conhecimentos (LEONE, 2010). E assim, pode contribuir para agregação de novos conhecimentos, flexibilidade estrutural, flexibilidade operacional e capacidade de adaptação (LEWIN, 1998).

A aprendizagem na improvisação ocorre em tempo real, o que se diferencia do tipo mais usual de aprendizagem, a adquirida pela repetição de uma experiência. O impacto da experiência em tempo real seria uma característica específica da improvisação (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001). E assim, para os autores supracitados, a experiência anterior é a base e o limitador da improvisação. Dessa forma, a improvisação e a aprendizagem não podem ser tratadas como sinônimos, e sim como processos complementares (CROSSAN; SORRENTI, 2005). Ou seja, o aprender e improvisar estão profundamente entrelaçados (MINER; O'TOOLE, 2020).

A combinação desses construtos relacionados à improvisação aplicados à gestão de organizações dinâmicas mostra resultados significativos, considerando o papel da certificação. Todavia, esses construtos ajudam as organizações a evoluir em um ambiente em mudança (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015; SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

Para melhor visualização apresenta-se um resumo dos construtos relacionados à improvisação encontrados na literatura.

Figura 7 – Quadro resumo dos construtos relacionados à improvisação



Fonte: A Autora (2019)

## 2.6 ESTRATÉGIA E IMPROVISACÃO COMO PRÁTICA

### 2.6.1 Estratégia

Estratégia é como plano, posição e perspectiva usado para alcançar um objetivo ou resultado específico. Como plano é abrangente e integrada como finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendedorismo sejam alcançados (MINTZEBERT, *et. al.*, 2003). E ainda nessa classificação, trata-se da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, sendo colocado em cursos de ações predeterminadas.

Mintzberg foi quem deu início a uma nova linguagem para expressar o fenômeno da estratégia. A estratégia apresenta duas características essenciais, criadas antes das ações às quais serão aplicadas e desenvolvidas de forma consciente e proposital. E ainda, o pretexto, visto como “manobra” específica para superar um concorrente. É utilizada pelos estrategistas como um instrumento de enfrentamento para lidar com a concorrência que a empresa enfrenta na sua atuação no mercado (MINTZBERG; *et al.*, 2003). Quando uma estratégia é definida, as organizações escolhem alternativas para competir (HITT, 2011). “Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer” (HITT, 2011, p. 4).

Assim, propõe-se uma terceira definição, estratégia como um padrão, especificamente, um padrão em uma corrente de ações. “Por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não” (MINTZBERG; *et al.*, 2003, p. 24). Ou ainda, torna-se a força mediadora ou a combinação entre organização e ambiente, entre o contexto interno e o externo. Ao referir-se às organizações educacionais, as estratégias acadêmicas são a forma pela qual a organização se relaciona com seu ambiente externo, sendo condição para sua própria sobrevivência (KELLER, 1983).

Como posição, caracteriza um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos gostam de chamar de ambiente. “Por essa definição, estratégia torna-se a força mediadora ou a “combinação” entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo” (MINTZBERG; *et al.*, 2003, p. 26-27). A estratégia pode ser vista como um processo de coevolução entre organização e seus ambientes (PERRY, 1991). Nesse sentido, a estratégia como posição é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva.

Em relação à estratégia como perspectiva, seu conteúdo constitui-se não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. “Neste aspecto a

estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo” (MINTZBERG; *et al.*, 2003, p. 27).

Com as definições do termo estratégia propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e denominadas cinco Ps da estratégia, surge um facilitador para melhor visualização dentro da organização dos pontos relevantes para sua elaboração e realização (MINTZBERG, 2003). Cada definição apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) da estratégia contém fundamentos importantes que corroboram e facilitam a compreensão desse termo tão abrangente. Escolhas estratégicas passam a ser resultado da interpretação e do sentido que indivíduos dão a determinado contexto e que pode variar de pessoa para pessoa, conforme experiências, crenças, aspirações e interesses estratégicas (DAFT; WEICK, 2007).

Conceitualmente, estratégias são classificadas como deliberadas e emergentes. A estratégia deliberada apresenta relação com a abordagem racional, com a ideia de planos, por ser realizada conforme foi planejada, por meio de um processo de controle que apresenta como premissas a direção e o controle, e não a adaptação (MINTZBERG; WATERS, 1985). São plenamente realizadas e apresentam como característica principal a intencionalidade (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Estratégias deliberadas são aquelas nas quais a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos, de forma a maximizar os seus resultados (MINTZBERG; QUINN, 1988). Já estratégias emergentes são definidas como sendo aquelas realizadas ausentes de uma intenção explícita, ou, ainda que haja uma intenção, surgem como se não houvesse (MINTZBERG; QUINN, 1988). Ou seja, na estratégia não planejada (MINTZBERG, 1978), a ação só é percebida como estratégica pela organização na medida em que se desenvolve, ou mesmo depois de ter acontecido. Não significa, necessariamente, ausência de controle e orientação (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A estratégia emergente também permite, um gerenciamento que não pode estar próximo o suficiente de uma situação, ou saber o suficiente sobre as atividades variadas da organização, para entregar o controle aos quem tem a informação atual e detalhada o suficiente para moldar estratégias realistas (MINTZBERG; WATERS, 1985). As estratégias mais deliberadas tendem a enfatizar a direção central e a hierarquia, quanto mais os emergentes abrem caminho para a ação coletiva e o comportamento convergente (MINTZBERG; WATERS, 1985).

É possível indicar Mintzberg como o criador da expressão estratégia emergente, configurando-a como uma estratégia não planejada (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999;

CUNHA, 2005), muitas vezes é percebida como estratégia, à medida que vai se desenrolando. Nem todas as estratégias planejadas chegam a ser implementadas (MINTZBERG; QUINN, 1988), a exemplo temos a universidade, por apresentar objetivos ambíguos, missão, visão, sistema hierárquico, estrutura, instabilidades e rotinas estabelecidas, podem não atingir os resultados esperados, dando origem a ações espontâneas, não planejadas (BALDRIDGE, 1983), sendo assim, ações que se desenrolam agindo sem o benefício do prévio planejamento (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

As principais fontes para o surgimento de estratégias emergentes na organização estão relacionadas à complexidade e à imprevisibilidade incontável do ambiente, sendo que a capacidade racional do gestor é limitada, logo, não pode prever todas as nuances do ambiente (MINTZBERG; WATERS, 1985). Nesse sentido, muitas mudanças ocorrem no ambiente até mesmo antes que um planejamento seja implementado (MINTZBERG; WATERS, 1985; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015). O ambiente muda, logo, há a necessidade de acompanhar essa mudança.

Perante as mudanças ambientais e dificuldades no uso de estratégias, os gestores estão predispostos a improvisar tornando central a tarefa de gestão (McDANIEL, 2007), em vez de planejamento, quando reconhecem o fato de que organizações são sistemas adaptativos complexos. Entretanto, ainda existe um hiato entre discurso e prática (SIMON, 1967; MEYER, 2014), na prática, os gestores estão predispostos a fazer coisas distintas das apresentadas em seus discursos.

Estratégia é o trabalho geral realizado por uma organização por meio de adaptações e mudanças visando melhor desempenho, crescimento e sustentabilidade, baseada em uma interação complexa com um ambiente dinâmico (MEYER; MURPHY; MEYER, B., 2021). Ressalta-se que compreender a estratégia em ambientes complexos como o caso das universidades tem sido uma preocupação de pesquisadores da abordagem prática da estratégia.

Nesse contexto, o significado de estratégia apresentado por Mintzberg (1978) foi definido como: linha de ação que tende a conduzir a organização a resultados desejáveis, de forma planejada ou não. A partir dessa perspectiva, a improvisação pode ser vista como parte da atividade performática (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Assim, com estratégias é possível uma distribuição de atividades de forma que os agentes compartilhem responsabilidade (MINTZBERG, 1978, 2009).

Como argumenta March (1991), na maior parte do tempo, a maioria das pessoas em uma organização faz o que é suposto fazer; isto é, eles estão inteligentemente atentos aos seus

ambientes e seus empregos. Na medida em que isso significa ajustar modelos de ação anteriores para cada contexto, a improvisação é difundida. Circunstâncias imprevistas não são necessariamente condição essencial para a improvisação: bandas de *jazz*, por exemplo, ou equipes de *start-up* recém-formadas esperam improvisação (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2014).

Mesmo assim, a (OI) é frequentemente desencadeada por algum evento inesperado que requerer ação imediata (WEICK, 1993; HATCH, 1999; MOORMAN; MINER, 1998). Lidar com o imprevisto pode envolver a remoção de barreiras às ideias instintivas ou a construção de novas ideias do nada (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015). A diversidade de manifestações de improvisação, evidenciada pela busca de adaptação, reorganização e evolução, é característica de sistemas adaptativos complexos, marcada por mudanças contínuas nas quais ações indicadas mostraram-se insuficientes ou limitadas para solucionar problemas gerenciais (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015; SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

A improvisação foi discutida como um papel importante nos processos estratégicos de tomada de decisão (EISENHARDT; KAHWAJY; BOURMIS, 1997), aprendizagem organizacional (MINER MOORMAN; BASSOFF, 2001), na adoção de tecnologia e inovação (MOORMAN; MINER, 1998) e na renovação e adaptação estratégicas (CROSSAN; HURST 2003).

## **2.6.2 Improvisação como prática**

O planejamento é visto como a antecipação da decisão, envolvendo um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões (ACKOFF, 1970). Melhor dizendo, processo de tomada de decisões, com base em previsões de estados do sistema futuro, sobre o que fazer no presente para alcançar os objetivos desejados no futuro (McDANIEL, 2007). Assim, é “claramente um processo de tomada de decisão, porém, nem toda tomada de decisão é planejamento” (ACKOFF, 1970, p. 1). A gestão conta com práticas improvisadas como o mecanismo extemporâneo e deliberado (MOORMAN, MINER, 1998).

O planejamento universitário, apresenta-se três dimensões: primeira racional, o uso do raciocínio lógico na busca de soluções de problemas ou situações; comprometem-se recursos e desenvolvem-se ações articuladas (MEYER, 2005). É possível destacar o esforço

dos gestores na busca dos resultados pretendidos. Entretanto, a racionalidade também implica na existência de uma realidade objetiva. Isso não corresponde à realidade das organizações.

A segunda dimensão, política, apresenta a ótica política do planejamento universitário, e baseia-se nos estudos desenvolvidos por Baldrige (1971), que propôs que esse tipo de organização seja visto como um sistema político. As universidades são vistas como miniaturas desse sistema. Portanto, englobam jogos de poder, conflitos e disputas, barganhas, manipulações e negociações encontradas na dinâmica das organizações acadêmicas (BALDRIDGE, 1971; MEYER, 2005).

A terceira dimensão destaca o planejamento como símbolo, sendo esse o aspecto mais importante do ato de planejar. O planejamento não é defendido por aquilo que produz, mas por aquilo que simboliza (WILDAVSKY, 1975). Quando uma organização não se compreende como fracassada, ou não sabe o que está acontecendo e mesmo assim transmite uma imagem distinta tanto ao público interno quanto ao externo (COHEN; MARCH, 1974). As IES são exemplos de organizações que fornecem poucas informações a respeito de seus reais objetivos e desempenho.

Na prática, as dimensões, racional, político e simbólica mesclam-se formando uma combinação complicada de abordar, resultando em uma das principais dificuldades enfrentadas pelo gestor acadêmico: planejar uma organização tão complexa, ambígua, paradoxal e conflitiva e, por isso, desafiante (MEYER, 2005, 2014).

Assim como em outros tipos de organizações, o gestor é responsável direto por atividades como: definição de metas e objetivos, organização e motivação da equipe de trabalho, seleção de administradores, resolução de conflitos, além de controle e mensuração dos resultados obtidos (MILLETT, 1975). Habilidades técnicas e políticas do gestor são importantes para a execução das estratégias organizacionais (KELLER, 1983).

O gestor acadêmico apresenta um papel importante e distinto de outras organizações (MEYER; LOPES, 2008), papel de mediador, negociador, ou mesmo de solucionador de conflitos (MEYER, 2007a) pode ser considerada a função mais crítica dentro de uma IES (GMESH, 2011). Do gestor são esperadas capacidades como: visão estratégica, capacidade de liderança, negociação e resolução de conflitos, habilidade em gestão e captação de recursos, além de percepção das demandas externas (MEYER, 2007b; MEYER; LOPES, 2015).

Dentre as várias atribuições absorvidas pelos gestores, uma das mais importantes é ser um elo entre o corpo técnico-administrativo, o corpo docente e os discentes. Possui, assim, a difícil missão de integrar as metas institucionais aos objetivos de cada grupo (WESCOTT,

2000). Em função da complexidade das instituições educacionais faz-se necessário buscar o profissionalismo da gestão acadêmica.

No que refere-se às práticas, propõe-se uma gestão “baseada em evidências alertando aos administradores a buscarem as melhores práticas comprovadamente evidenciadas para suas organizações” (MEYER, p. 15, 2014). Todavia, na existência de uma cultura favorável à experimentação e à autonomia dos gestores, há a contribuição para revisar processos e disseminar práticas de improvisação (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

A prática da improvisação pode ser um fenômeno individual, considerada uma atividade isolada de uma pessoa, ou seja, quando apenas um indivíduo improvisa; tem-se, ainda, a ação coletiva ou grupal, efetivada coletivamente por um grupo, e a organizacional, que se refere àquela realizada pelos membros de uma organização ou em seu nome (HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015; GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016).

A prática da improvisação representa um tipo especial de ação não planejada (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA, 2005) e pode, contudo, ser capaz de ajudar na modificação de rotinas para facilitar melhorias na redução de tempo e custo (LEYBOURNE, 2007). Sua prática poderá acontecer de forma discreta (CUNHA; *et al.*, 2016), sendo essa prática tão frequente nas organizações quanto se pode pensar, muito embora haja preferência por parte dos gestores de rotinas e controles, na tentativa de evitar surpresas em que a improvisação se torna contínua (WEICK, 1998).

Nessa perspectiva, as práticas de improvisação ganham interesse devido à sua compreensão do contexto organizacional (CUNHA; KAMOCHE; CUNHA, 2003; CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2016), especialmente em IES caracterizadas por sua complexidade organizacional e dinamismo ambiental (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019). Atualmente, a universidade enfrenta desafios como concorrência, restrições de recursos e pressão por desempenho, o que torna a gestão acadêmica de importância estratégica.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos de pesquisa.

#### 3.1 METÓDO

Método é a intervenção do pesquisador, alimentado de estratégia, iniciativa, invenção e arte. A presente pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa com carácter exploratório a partir da realização de estudo de caso (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 2013). Estudiosos estão adotando cada vez mais esses métodos para descompactar os desafios complexos. A pesquisa qualitativa oferece ferramentas que promovem o interesse de pesquisadores em proporcionar novas maneiras de ver (SHAW; BANSAL; GRUBER, 2017). Pesquisas baseadas em dados qualitativos oferecem *insights* que desafiam as teorias aceitas e expõem novas direções teóricas (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018).

Nesse tipo de pesquisa, o investigador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo por meio das perspectivas das pessoas nele envolvidas e dos pontos de vista relevantes (CRESWELL, 2013; MERRIAM, 1998; MERRIAM; TISDELL, 2016; TRACY, 2013). A adoção de métodos qualitativos e indutivos permite apresentar novas ideias e novas formas de enxergar a gestão organizacional (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018). As estratégias de investigação mais adotadas nas pesquisas qualitativas incluem a etnografia, a fenomenologia e a teoria fundamentada, enquanto as técnicas de coleta de dados mais comuns são a entrevista e a observação (CRESWELL, 2013).

Logo, os procedimentos metodológicos propostos para realização da pesquisa de campo foram referenciados nos princípios norteadores das pesquisas na área de Ciências Sociais Aplicadas, e são descritos nesta seção.

#### 3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A consistência entre a questão e o método de investigação é considerada um dos elementos mais relevantes na determinação do *design* de investigação (GOULDING, 2002).

Nesse contexto, apresenta-se como tema a improvisação na gestão acadêmica e, para desenvolvê-lo, emergiu-se a seguinte questão norteadora: **como a improvisação se manifesta nas práticas dos gestores acadêmicos em instituição pública de educação superior?**

### 3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS

As categorias de análise foram construídas no percurso analítico, tendo tomado o formato definitivo após diversas leituras e considerações sobre o material colhido com os sujeitos de pesquisa.

No intuito de explicitar as principais categorias analíticas utilizadas neste estudo, e para a melhor compreensão do assunto explorado, apresenta-se o Quadro 4.

Quadro 4 – Relação dos termos relevantes

Termo	Conceito	Principais autores	Palavras-chave	Procedimento Metodológico
<b>Manifestações</b>	Ações não planejadas, espontâneas, que ganham fluxo durante sua execução e fazem sentido posteriormente a ela (CUNHA; CUNHA; KAMOCHÉ, 1999).	(CUNHA; CUNHA; KAMOCHÉ, 1999).	Ação espontânea Sentido.	Entrevista com os gestores Observação não-participante Análise documental.
<b>Formas</b>	A improvisação desdobra-se de maneiras distintas, caracterizada pela inserção organizacional e sensibilidade contextual, necessariamente respondendo aos contextos organizacionais (CUNHA <i>Et Al.</i> , 2016)	(CUNHA, 2002; CUNHA; KAMOCHÉ; 2003; CROSSAN; SORRENTI, 2005).	Pode ser fenômeno individual, coletivo e/ou organizacional.	Entrevista com os gestores Observação não-participante
<b>Prática da Improvisação</b>	A prática da improvisação representa um tipo especial de ação não planejada (Cunha; Cunha; Kamoche,	(CUNHA; CUNHA; KAMOCHÉ, 1999; CUNHA, 2005).	Ação não planejada.	Entrevista com os gestores Observação não-participante Análise documental

Termo	Conceito	Principais autores	Palavras-chave	Procedimento Metodológico
	1999; Cunha, 2005).			
<b>Fatores Desencadeantes</b>	Quando acontece uma situação atípica ou quando o planejamento não consegue dar conta do que acontecido (Cunha; Cunha; Kamoche ,2003; Crossan ; Sorrenti, 2005; Flach ; Antonello, 2010; Giustiniano; Cunha; Clegg, 2016; Hatch ,1999; Moorman; Miner, 1998).	(CUNHA; CUNHA; KAMOCHE ,2003; CROSSAN ; SORRENTI, 2005; FLACH ; ANTONELLO, 2010; GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016; HATCH ,1999; MOORMAN; MINER, 1998).	Crise; Pressão tempo; Tempo; Autonomia.	Entrevista com os gestores Observação não-participante Análise documental
<b>Estrutura Mínima</b>	Afirma-se que seu significado é o equilíbrio entre a flexibilidade e controle e, não a ausência de normas, regras e controle (KAMOCHE; CUNHA, 2001); CUNHA <i>et al.</i> , 2009).	(KAMOCHE; CUNHA, 2001); CUNHA <i>et al.</i> , 2009).	Plano; Planejamento; PDI; Regulamento.	Entrevista com os gestores Observação não-participante Análise documental
<b>Contribuições</b>	A sobrevivência da “universidade depende de sua capacidade de resposta às exigências externas” (MEYER, 2007b, p257).	(ZHENG <i>et al.</i> , 2010); (MOORMAN; MINER ,1998); (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001); (LEONE, 2010); (KELLER, 1983); (KELLER, 1983); (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001); (CROSSAN; SORRENTI, 2005); (KELLER, 1983); (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001); (CROSSAN; SORRENTI, 2005); (DEHLIN, 2008).	Agilidade na tomada de decisão; Inovação; Criatividade; Desenvolvimento de Habilidades Aprendizagem Organizacional; Útil na Resolução de Problemas.	Entrevista com os gestores Observação não-participante
<b>Construtos Relacionados a Improvisação</b>	Fundamentais para a compreensão das práticas de improvisação, que contribuem para a gestão de organizações	CROSSAN; SORRENTI, 2005); (MOORMAN; MINER ,1998); (CUNHA, 2005); (ARGYRIS, SCHON, 1996; MARCH, 1999).	Intuição; Inovação; <i>Bricolagem</i> ; Aprendizagem.	Entrevista com os gestores Observação não-participante Análise documental.

Termo	Conceito	Principais autores	Palavras-chave	Procedimento Metodológico
	dinâmicas (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).			

Fonte: A autora (2021)

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nos estudos que tratam do tema improvisação organizacional, Yeo (2002) aponta duas grandes divisões: as pesquisas baseadas no *behaviorismo*, geralmente conduzidas com a metodologia quantitativa, e as abordagens sociais e cognitivas, predominantemente qualitativas. Neste estudo optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa.

A utilização de várias fontes de coleta de dados é característica fundamental em qualquer estudo de caso. Um dos critérios para a escolha de método e técnicas foi seguir as proposições teóricas do estudo. Em que as técnicas combinaram entrevistas em profundidade, apoiadas em roteiro semiestruturado, com questões abertas e análise de documentos institucionais. Os diferentes procedimentos e instrumentos foram adotados na pesquisa, na condição de contribuir para a verificação se há convergência e/ou divergências nos dados coletados favoreceram aprofundar a compreensão, luz da teoria, para validá-la, dando legitimidade aos dados (STAKE, 1995; YIN, 2009, 2011).

Este estudo delimitou-se em examinar como a improvisação organizacional foi praticada na gestão acadêmica, avaliando fatores desencadeadores, práticas e contribuições. Tratou-se de examinar sua manifestação nas práticas dos gestores acadêmicos do setor educacional, especificamente em instituição de educação superior (IES) de natureza pública.

#### 3.5.1 Etapas da pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se predominantemente qualitativa com carácter exploratória a partir da realização de estudo de caso (CRESWELL, 2009, 2013).

A opção pela abordagem qualitativa deve-se à intenção de compreender a manifestação da improvisação, sem preocupações relativas à frequência com que ocorre (VAN MAANEN, 2011; CRESWELL, 2009, 2013). A pesquisa qualitativa apresenta novas

ideias que podem introduzir a teoria em direções completamente novas (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018). Das possibilidades de compreensão desse fenômeno, pela perspectiva dos indivíduos, levando-se em conta o contexto, a partir da relação que tal fenômeno estabelece com o Sujeito, partindo de premissas e formas específicas de compreender o mundo para entender o significado individual ou grupal que é dado a cada dimensão de uma questão (CRESWELL, 2013).

O processo de investigação foi é indutivo e o produto é ricamente descritivo, transmitindo o que foi aprendido por meio de palavras e figuras, ao invés de números (CRESWELL, 2013; MERRIAM; TISDELL, 2016). Um estudo qualitativo, de “natureza indutiva, têm por objetivo estudar um fenômeno de forma estreitamente articulada com seu contexto” (REGO, CUNHA, MEYER, 2018). Apresenta como “vantagens, a de permitir entender a relação entre o fenômenos e contextos” (REGO, CUNHA, MEYER, 2018).

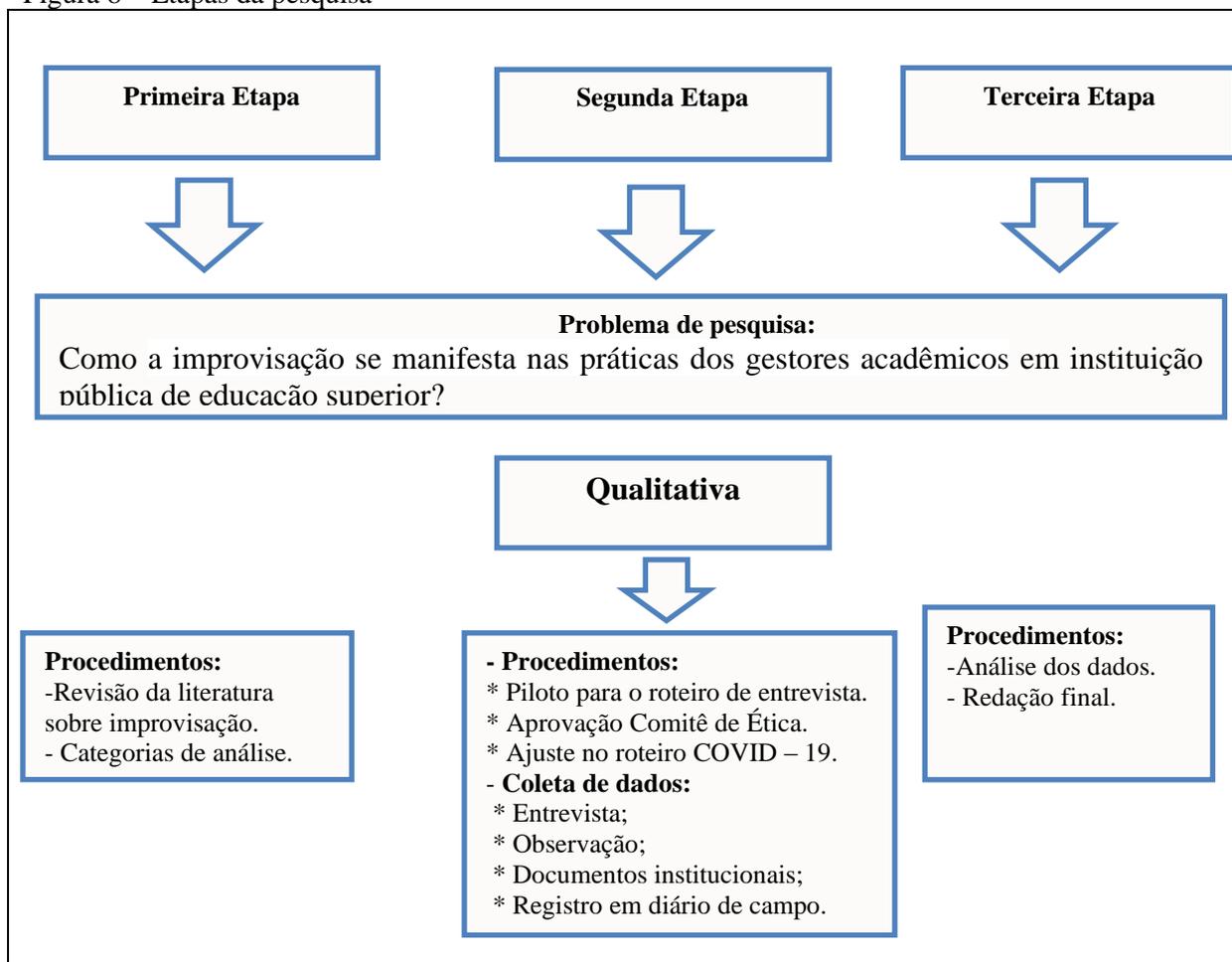
Essa abordagem envolve um projeto emergente e em evolução, em vez de um projeto rigidamente prefigurado. Ou seja, “o projeto de pesquisa para os pesquisadores qualitativos é emergente” (CRESWELL, 2013, p. 51). Significa que o plano inicial para a pesquisa não pode ser rigidamente prescrito e que todas as fases do processo podem mudar ou trocar depois que o pesquisador entra no campo e começa a coletar os dados (MERRIAM, 1998; CRESWELL, 2009, 2013; YIN, 2009, 2011). O principal instrumento dessa abordagem é o pesquisador e a obtenção dos dados ocorrer diretamente no ambiente natural onde o fenômeno se manifesta (CZARNIAWSKA, 2004).

Assim, o que se mentaliza é epistemologicamente e não deverá haver interferência do pesquisador ao buscar conhecer os fatores e as variáveis relacionadas com o fenômeno da pesquisa, pois em pesquisa com caráter qualitativo e exploratório há uma pretensão de se conhecer mais sobre o fenômeno ora apresentado. A opção pelo estudo de caso fora pautado por fornecer uma compreensão em profundidade de um caso (CRESWELL, 2013). Para o autor supracitado, a pesquisa qualitativa abriga uma predisposição que se aglutinam pelas teorias e seus fundamentos, além do tipo de pesquisa. Sendo assim, este estudo enquadra-se no *approach* do estudo de caso.

Entre as características das pesquisas qualitativas está a flexibilidade, quanto à determinação dos métodos empregados, o que possibilita ajustes, se necessários, durante a realização da pesquisa (MERRIAM, 1998, 2016; YIN, 2009, 2011). São várias as possibilidades de análise teórica e metodológica, nas pesquisas em Ciências Sociais e, contemporaneamente, tem-se ampliado suas opções tradicionais, dentre elas o Estudo de Caso, sobre o qual se debruçou este estudo.

As etapas da pesquisa podem ser visualizadas na Figura 8, sendo que está fora dividida em três etapas.

Figura 8 – Etapas da pesquisa



Fonte: Adaptado de Stake (1995), Creswell (2013) e Yin (2011)

Na primeira etapa, a partir do tema, problema e questões de pesquisa, foi realizada a revisão da literatura sobre *organizational improvisation* e *organizational improvisation in academic management*. A revisão da literatura sobre improvisação se baseou, além das metáforas da improvisação, nas *organizational improvisation in academic management*. O aprofundamento na literatura deu base para a construção das categorias de análise.

Na segunda etapa, elaborou-se um roteiro de pesquisa. Assim, foi realizado um estudo piloto com cinco gestores acadêmicos em uma universidade que apresenta características similares à amostra em estudo, de modo a fazer a validação interna do roteiro de pesquisa. Isso permitiu a primeira percepção dos processos de improvisação. Os dados coletados foram analisados, selecionados e transformados em informações.

Na terceira etapa, os dados receberam tratamento analítico, isto é, compararam-se as informações coletadas em entrevistas, observação não participante e as obtidas de fontes secundárias.

### 3.5.2 Estudo de Caso

A pesquisa de estudo de caso começa com a identificação de um caso específico. Esse caso pode ser uma entidade concreta, um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização ou uma parceria (CRESWELL, 2013). Pode ser escolhido um único caso ou podem ser identificados múltiplos casos para que possam ser comparados. Destaca-se que “o estudo de caso possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2009, p. 27).

É “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2011, p. 32-33). Destaca-se que “o estudo de caso possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2009, p. 27).

Uma característica para um bom estudo de caso qualitativo é que ele representa uma compreensão em profundidade (CRESWELL, 2013). Para tanto, o pesquisador deverá utilizar-se de vários instrumentos de coleta de dados, como entrevista, observação e documentos para coleta de dados. Eisenhardt (1989) acrescenta que estudos de caso são também usados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados.

Um dos critérios que justifica a escolha do estudo de caso como abordagem adequada para esta pesquisa é o fato de esses estudos analisarem de maneira singular o objeto de estudo, retratando sua realidade, ainda que sejam observadas semelhanças e diferenças com outros casos (STAKE, 1995; YIN, 2009, 2011). Seguindo essas considerações, foram criadas categorias analíticas considerando a improvisação organizacional nas práticas dos gestores acadêmicos em instituições públicas de educação superior.

A escolha mostra-se como um dos métodos mais adequados para os estudos na área de gestão acadêmica (MEYER; LOPES, 2008), numa forma de se conseguir compreender dada situação, lançar luz sobre um fenômeno e chegar à descoberta de um novo significado ou confirmar o que é conhecido (MERRIAM, 1998; YIN, 2011). Na área da administração, o

estudo de caso tem servido para estudar o funcionamento de uma instituição e determinar focos de mudança ou intervenção.

No primeiro momento pensou-se em desenvolver a pesquisa em um campi único, ideia essa que foi alterada durante a fase da coleta de dados, uma vez que a dificuldade para obtenção de um número expressivo de entrevistas impulsionou o início dos trabalhos em outro campi da mesma universidade. Tal opção, não envolveu a alteração dos objetivos teóricos iniciais nem o rigor utilizado.

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Em estudo de caso, o tipo de problema de pesquisa configura-se em saber “como” e “por quê?”. Sendo assim, a coleta de dados para a pesquisa depende dos objetivos e dos métodos escolhidos para responder à questão principal. A coleta de dados é vista como uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a união de boas informações para responder à pergunta de pesquisa (CRESWELL, 2013).

Nesse contexto, foi empregada a combinação dos instrumentos de pesquisa para beneficiar a compreensão do fenômeno estudado: as manifestações da improvisação nas práticas dos gestores acadêmicos de instituições de educação superior. A abordagem utilizada para tratar os dados da pesquisa foi de natureza inteiramente qualitativa, opção em função da valorização da análise e interpretação dos dados coletados. As técnicas de coleta de dados escolhidas para a pesquisa são de natureza primária e secundária.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Foram três as principais fontes de coleta de dados: entrevista semiestruturada, observação não participante e documentos. Essas fontes foram definidas para evitar possíveis vieses potencialmente resultantes do uso de apenas uma fonte de dados, particularmente, onde é envolvida análise retrospectiva (EISENHARDT, 1989; DENZIN; LINCOLN, 1994) e também porque o emprego de múltiplas fontes é característica indispensável ao estudo de caso (YIN, 2011; BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

Os dados primários foram coletados diretamente pela pesquisadora com o propósito específico da investigação pretendida, por entrevistas semiestruturadas e observação não

participante. Na entrevista, o pesquisador pode tê-la em mente como uma conversa amigável, para desenvolvê-la com harmonia, uma vez que até o local onde é realizada a entrevista pode interferir nos resultados (ATKINSON; *et al.*, 2001; CRESWELL, 2013). É “utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (BOGDAN; BIKLEN, 2010, p. 134). As boas entrevistas são caracterizadas pelo fato de os entrevistados sentirem-se livres para falar, expor seu ponto de vista (BOGDAN; BIKLEN, 2010).

O roteiro de entrevista está composto por questões abertas; a lista de tópicos abordados buscou coerência com os objetivos estabelecidos para a pesquisa, de forma a possibilitar aos pesquisados, liberdade para responder com palavras próprias. O roteiro utilizado foi aprovado pelo Comitê de Ética, e previamente testado com cinco gestores de uma universidade com características similares e não participantes do estudo, objetivando analisar o roteiro, tecer críticas, apontar dúvidas e fazer sugestões para melhoria.

O instrumento dividiu-se em três blocos de questões, sendo que o primeiro contou com informações sobre: idade, gênero, função, tempo na função, experiência na função e tempo na IES, o que permitiu descrever o perfil dos gestores acadêmicos. O segundo bloco buscou investigar a experiência e práticas; assim, as questões foram pautadas na trajetória na IES, mudanças significativas, o dia a dia do gestor e as práticas praticadas pelo gestor.

No terceiro bloco foram abordadas questões específicas sobre as práticas planejadas (plano) e as não planejadas (improvisacionais). Para tanto, questionou-se sobre: conhecimento sobre a existência do Planejamento Institucional, ações planejadas, situação atípica que foge do planejado, autonomia para resolver problemas e tomar decisões. fator tempo, consequências de sua atuação em situações atípica, ações não planejadas, as ações improvisadas costumam ser incorporadas à rotina e ao planejamento, inovação, criatividade e conhecimento como resultado da improvisação, uso da Intuição, Covid-19 e o trabalho “*home office*”. A amostragem foi não probalística por acessibilidade.

As entrevistas foram realizadas, entre fevereiro e novembro de 2020, com (47) gestores acadêmicos, pertencentes à universidade em estudo. O número de entrevistas se justifica porque abrangeram os principais atores responsáveis pela gestão acadêmica em análise. O estudo atingiu a saturação dos dados na 45ª entrevista, abordando as mesmas percepções dos entrevistados sobre o fenômeno e reduzindo significativamente novas experiências. “Um critério frequentemente avançado para justificar a dimensão da amostra é a saturação teórica ou conceitual” (REGO, CUNHA, MEYER, 2018). Ou seja, “a partir de

determinada quantidade de casos, a recolha de mais, não acresce informação nova, atingindo a saturação” (REGO, CUNHA, MEYER, 2018).

Durante a realização da coleta de dados houve necessidade de mudar a dinâmica da condução das entrevistas assim como adequar o roteiro para a realidade vivenciada nesse momento considerando a Covid-19, em cumprimento à Portaria MEC n.º 343, de 17 de março de 2020, a universidade suspendeu suas atividades presenciais impossibilitando as visitas *in loco*. Estratégia necessária para atingir o objetivo proposto de examinar como a improvisação organizacional é praticada na gestão acadêmica examinando fatores desencadeadores, práticas e contribuições. Foram realizadas cinco entrevistas face a face entre os meses de fevereiro e março e 42 de forma *online* entre os meses de março a novembro de 2020. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra com duração de 50 minutos a uma hora e 30 minutos, o que resultou em 998 páginas de transcrição.

Dentre os benefícios trazidos por *plataformas* que possibilitam ligações de áudio e vídeo, destaca-se a facilidade de realizar a entrevista em um local seguro e sem deslocamento. Dessa forma, o pesquisador pode gravar facilmente a interação visual e de áudio da entrevista (HANNA, 2012). Objetivando trabalhar com padronização, optou-se por complementar as cinco entrevistas realizadas presenciais, quando não existia nenhum impacto, da pandemia, na gestão acadêmica com os questionamentos sobre a pandemia. O *feed* de vídeo ao vivo ajuda a superar parcialmente as questões em torno espacialidade e interação física (HANNA, 2012). Entrevistas podem ser expandidas para o uso da tecnologia (HOLT, 2010; HANNA, 2012).

Além das entrevistas e das anotações, foram realizadas observações não participantes objetivando analisar a realidade relatada pelo tratamento de acontecimentos que pode ser realizado por meio de visita *in loco* (YIN, 2009). Foram realizadas 10 visitas *in loco*, totalizando 80 horas distribuídas em: participação em reuniões e acompanhamento do dia a dia dos gestores e 20 horas *online*: reuniões de colegiado e NDE. Além disso, duas reuniões informais denominadas “Conexão UTFPR” com debates sobre os desafios da educação.

Ao entender que as informações coletadas são importantes na complementação, as observações foram compiladas em um diário de campo, no qual foram registrados os apontamentos, realizados pela pesquisadora, assim como suas principais percepções e constituem-se no “relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiência e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo” (BOGDAN; BIKLEN, 2010, p. 150).

Os dados secundários foram coletados por meio de análise de documentos institucionais que foi realizada neste estudo, é um recurso que complementou a técnica de

pesquisa, como entrevistas. A partir da coleta de dados, restrita aos documentos, que pode ser utilizada para contextualizar, articular e complementar, ou, ainda, cotejar os dados obtidos com outros instrumentos, pode-se basear em materiais diversos das instituições de ensino, que, por sua vez, podem ser acessados a qualquer momento pelo pesquisador (CRESWELL, 2013).

Esses documentos institucionais estão materializados, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico do Curso (PPC), o Regimento Geral e o próprio *site* dos campi.

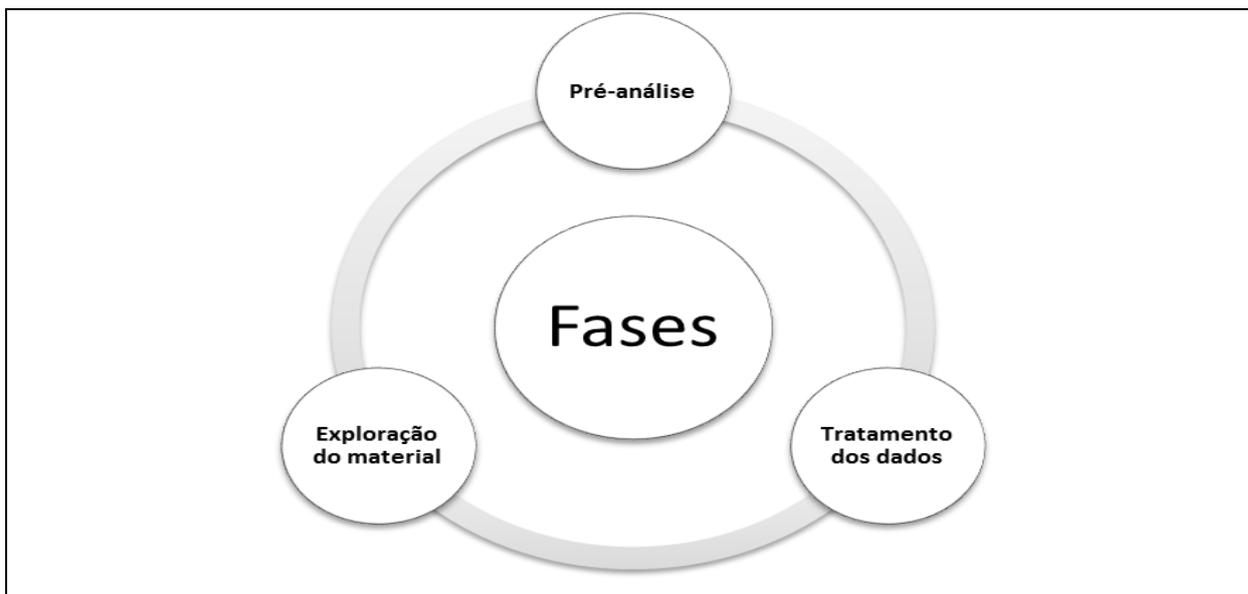
### 3.8 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados receberam tratamento analítico, isto é, compararam-se as informações coletadas em entrevistas, momentos de observação não participante e aquelas obtidas de fontes secundárias, nos documentos institucionais, cuja coleta pode ser considerada parte muito significativa do estudo de caso, nas palavras de Eisenhardt (1989), o “coração” da pesquisa.

Os dados primários e secundários foram analisados mediante análise documental (BARDIN, 2011), o que permitiu selecionar informações coletadas sobre o tema investigado a manifestação da improvisação na gestão acadêmica, explorados com mais profundidade durante a recolha dos dados. Para Bardin (2010, 2011), a análise de conteúdo ou documental possibilita a organização dos dados coletados, visando à identificação do que está sendo dito ou descrito a respeito de determinadas categorias de análise. Os dados foram organizados e interpretados pela pesquisadora de forma a descrever acontecimentos e ações.

Na análise do material, buscou-se identificar categorias e padrões para análise dos dados, classificá-las em temas e categorias para auxiliar na compreensão dos conteúdos expressados tendo como base as inferências de Bardin (2010, 2011), que prevê três fases: pré-análise, é o momento do contato inicial com o material e sua organização. A partir da pergunta norteadora (como a improvisação se manifesta nas práticas da gestão acadêmica em instituição pública de educação superior?), ou seja, do problema de pesquisa, exploração do material, foram escolhidas as unidades num percurso de consulta ao material e à teoria para dar origem às categorias e ao tratamento dos dados (improvisação organizacional e gestão acadêmica) a partir dos dados coletados, a pesquisadora procurou dar significado, ou seja, ir além do conteúdo manifesto.

Figura 9 – Análise de conteúdo “três fases”



Fonte: Adaptado de Bardin (2011)

Esse detalhamento das etapas metodológicas auxiliou na realização do “confronto” ou alinhamento entre a literatura exposta e os resultados empíricos obtidos nesta pesquisa.

Ao fazer-se uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados foi possível realizar a uma análise mais profunda, levando em consideração os depoimentos dos gestores, os fatos observados e a análise documental. Desde essas análises, novas concepções e comparações possibilitaram complementar os conhecimentos sobre o tema “*organizational improvisation in academic management*”.

### 3.9 ORGANIZAÇÃO UNIVERSIDADE E AGENTES, OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Dados do Censo da Educação Superior (2017), publicados pelo Ministério da Educação (MEC), afirmam que o Brasil conta com 2.448 IES, destas 199 são universidades. “A rede federal consolida-se como a maior rede pública com participação de 64% e com mais de 1,3 milhão de acadêmicos em 2017. Nos últimos 10 anos, a rede federal teve a maior taxa de crescimento anual entre todas as redes, 7,4%” (MEC, 2017, p. 17). A rede federal mais que dobrou de tamanho nos últimos 10 anos. O crescimento do segmento levou a um novo efeito, assim, as universidades passaram a buscar maneiras de melhorar seu desempenho e eficiência.

Essas organizações denominadas universidades são consideradas organizações complexas, assim como Sistemas Adaptativos Complexos – SAC, ou seja, são sistemas abertos e dinâmicos, não lineares, auto-organizados e capazes de evoluir, em especial devido à adaptação constante ao ambiente em que estão inseridas afirma (AXELROD; COHEN, 2000; CILLIERS, 2002; McDANIEL, 2007; STACEY, 2011).

Diante desse cenário, um dos maiores desafios apresentado pela UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2018, p. 18) de uma universidade pública “está na adoção de estratégias para, não somente atrair estudantes de diversos estados, que ingressam por meio do Sistema de Seleção Unificado - SISU como, também, na sua permanência até a conclusão no curso matriculado”.

Nesse sentido, é importante frisar que é possível caracterizar o cumulativo desafio para as universidades como uma adaptação institucional às mudanças de ambientes, um fenômeno multifacetado que é digno de atenção (GUMPORT; SPORN, 1999). Tal concepção organizacional, bastante comum nos dias atuais, sobrepõe-se à visão racional e mecanicista de organização, representada por modelos de gestão empresarial preconizados na literatura, que se tornam impotentes e inócuos para essas instituições (AXELROD; COHEN; 2000; CILLIERS, 2002; McDANIEL, 2007; STACEY, 2011). A literatura revela uma premissa implícita de “que os administradores das universidades estão cada vez mais chamados a orquestrar essa adaptação” (GUMPORT; SPORN, 1999, p. 4).

A UNESCO apresenta em relatório para a educação do século XXI quatro pilares propostos por Delors; *et al.* (1999): aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver juntos, os quais foram adotados pela UNESCO. Tendo como função principal de promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, além de serem aglutinadoras do saber produzido pela humanidade (BALDRIDGE, 1983).

Nesse contexto, Birnbaum (1988, 2000) assegura que as práticas gerenciais (universo empresarial) revelam-se de pouca eficácia à educação superior pelas características muito específicas que as diferenciam de outros tipos de organizações, assim como a natureza das atividades, o poder compartilhado, a pluralidade de profissionais e o uso de tecnologia múltipla. Ou seja, as universidades formam profissionais, entretanto, são gerenciadas por amadores, conforme Simon (1967) assegura em seus estudos.

O cenário escolhido para a realização da pesquisa deve ser um local no qual são vivenciadas situações limites ou muito críticas, o que o torna fértil para o estudo proposto (STAKE, 1995; CREWELL, 2013; YIN, 2011), improvisação organizacional (WEICK, 1976, 1979, 1987b; MINTZBERG; WHATERS, 1985; KAMOCHE; CUNHA, 2001; CROSSAN,

SORRETTI, 2005). Por essa perspectiva, o cenário da universidade é considerado adequado para a realização deste estudo; e a prática de seus gestores, alinhada aos interesses estabelecidos. Foram eleitos como sujeitos para este estudo os chefes de departamento, coordenadores de curso e diretores acadêmicos com foco na manifestação da improvisação.

Um dos fatores que levaram a escolha foi a importância que as instituições de educação superior públicas representam no cenário da educação brasileira, os critérios de escolha recaíram, especificamente, em campi da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. É a primeira assim denominada no Brasil e, por isso, tem uma história um pouco diferente das outras universidades. A Instituição não foi criada e, sim, transformada a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR.

Como a origem desse centro é a Escola de Aprendizes Artífices, fundada em 1909, a UTFPR herdou uma longa e expressiva trajetória na educação profissional. “Tem suas raízes fincadas num momento de grande importância para a educação profissionalizante no Brasil, ocorrida no início dos Novecentos” (UTFPR, 2019, p. 13). No dia 7 de outubro de 2015, foi sancionado o projeto de transformação do CEFET-PR em universidade.

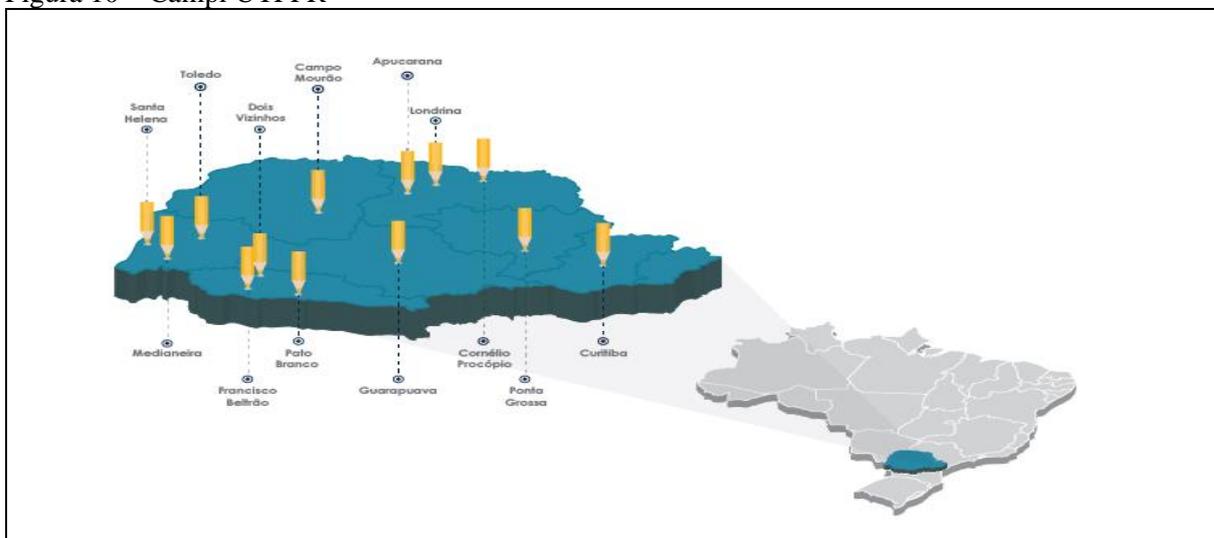
A UTFPR, quando da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período 2018-2022, reafirmou sua Missão “Desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade” (UTFPR, 2018, p. 15). Visão: “Ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica” (UTFPR, 2018, p. 15) e Valores: Ética; Desenvolvimento humano; Integração social; Inovação; Qualidade e excelência, Sustentabilidade (UTFPR, 2018). São componentes permanentes e referenciais na definição das políticas, planos e ações da UTFPR.

Assim, como principal avanço institucional, tanto no cenário nacional quanto internacional, destacamos a ascensão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) em ranqueamentos, conforme comprovado pela publicação britânica *Times Higher Education (THE)*, no *World University Rankings 2019* que classificou, pela primeira vez, a UTFPR entre as melhores universidades do mundo. Na América Latina, está posicionada como a 49ª melhor Instituição de ensino superior, entre 129; a 31ª na América do Sul; a 26ª entre as universidades brasileiras e a 19ª entre as federais. No uniRank, a UTFPR é a 44ª na América Latina e 25ª no Brasil. No Ranking Universitário Folha, a UTFPR está na 55ª posição entre 196 instituições brasileiras. No Scimago ocupa a 549ª posição mundial, a 87ª na América Latina e a 42ª no Brasil (UTFPR, 2018, p. 13).

Não são apenas as boas notas obtidas junto aos *rankings* educacionais que atestam a influência da UTFPR, mas também a conversa informal entre atuais e ex-acadêmicos, que faz com que potenciais novos acadêmicos fiquem sabendo da capacitação da estrutura e infraestrutura, mesmo em estados e países distantes (UTFPR, 2018).

Com ampla abrangência no Paraná, a UTFPR conta com 13 campi nas cidades de: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba (dividido nas sedes Centro e Ecoville), Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Ponta Grossa, Pato Branco, Toledo e Santa Helena, conforme é possível observar na Figura 12. A universidade pretende ampliar essa atuação. Cada campi mantém cursos planejados de acordo com a necessidade da região onde está situado. Uma parte deles oferta cursos técnicos e de graduação, e a maioria somente cursos de graduação e pós-graduação. Todos os cursos estão autorizados e a grande maioria já foi reconhecida pelo Ministério da Educação – MEC. Atualmente, o IGC da Instituição é 4, conta com 109 cursos de graduação ativos (com entrada SISU), dos quais oito possuem CPC nota 5, 64 cursos com nota 4 e 12 cursos com CPC nota 3.

Figura 10 – Campi UTFPR



Fonte: UTFPR (2019)

A importância da UTFPR é reconhecida para toda a região, pois ela é fundamental para o processo de desenvolvimento e inovação nas organizações (UTFPR, 2017). É importante ressaltar que a UTFPR mantém parceria com diversas entidades, mostrando a preocupação em promover o desenvolvimento local e sustentável. Assim, a comunidade é beneficiada com o trabalho desenvolvido pela universidade, essa influência positiva não se restringe à cidade e à região, mas se estende a todo o país (KOSSOSKI, 2018).

Os seguintes critérios de escolha dos cenários e da instituição foram utilizados: os seguintes:

1. A importância que as instituições de educação superior representam no cenário da educação brasileira e na região.
2. Desafio para as universidades como uma adaptação institucional às mudanças de ambientes.
3. Maior aproximação da universidade e empresa – formação de profissionais.
4. A pesquisadora ser professora e gestora acadêmica, o que a tem despertado para a necessidade de uma melhor compreensão da dinâmica de funcionamento da Gestão Acadêmica.

Além das externalidades sociais geradas no longo prazo, a universidade impacta no curto prazo, de forma veemente, a economia local e influencia a renda e o emprego de vários setores interconectados. Pode-se caracterizar o desafio para as universidades como uma adaptação institucional às mudanças de ambientes, um fenômeno multifacetado que é digno de atenção conceitual e empírica (CAMERON; TSCHIRHART, 1992).

Na análise de dados, para identificação dos sujeitos de pesquisa, vale esclarecer que optou-se pela padronização da nomenclatura das funções, sendo coordenador(a) de curso, chefe de departamento e diretor (a) acadêmica como gestor acadêmico, e as entrevistas foram durante o processo de análise.

### **3.9.1 Campi – Alpha**

O campi Alpha é UTFPR, com 30 anos de atividades enquanto escola técnica e 15 anos de universidade. Possui finalidade educacional de grande porte; iniciou suas atividades na década de 90 e faz parte de uma instituição educacional com outros níveis de ensino.

Foi aprovada a Lei n.º 11.184 (BRASIL, 2005), que transformou o CEFET-PR na primeira Universidade Tecnológica do país (PDI, 2017). Novos cursos foram implantados no campi Alfa a partir de 2005, que se encontra em contínua expansão. Atualmente conta com

cinco empresas incubadas e um projeto na pré-incubação, cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Em 15 anos de atividades como um campi da UTFPR, têm viabilizado a realização de pesquisas em parcerias com empresas e instituições, oportunidades de empregos e estágios aos acadêmicos da instituição. Todavia, acompanhou as mudanças do perfil econômico ocorrido no do município. A Universidade promove e patrocina eventos científicos e tecnológicos, “projetos de relevância ambiental, desenvolvidos por acadêmicos e professores da UTFPR com a Itaipu Binacional e outros parceiros” (UTFPR, p. 5, 2018).

“Experiências Internacionais são oportunizadas aos acadêmicos a partir de programas de Mobilidade Estudantil com diversos países e de Acordos de dupla diplomação, com o Instituto Politécnico de Bragança, em Portugal, ou com a *Universidad Nacional de Misiones*, na Argentina” (UTFPR, p.15, 2018). Visando à promoção da troca de experiências entre estudantes, docentes e pesquisadores de outras instituições em estudo, pesquisa e extensão.

Desde sua transformação, a universidade é agente de uma série de inovações pedagógicas, acompanha e influencia o cenário da educação no país, tendo como uma de suas principais preocupações o ideal de formar cidadãos com capacidade de discernimento, com critérios e condições de ler o mundo em que vivem e aptos a intervir na sociedade da qual fazem parte.

Com universo institucional complexo e relevante do ponto de vista acadêmico, cultural e social, possui cursos em todas as áreas do conhecimento, entre graduação (presencial e EaD), pós-graduação e *stricto sensu* com cinco mestrados e um doutorado de reconhecido mérito acadêmico, além de cursos de Extensão, Centro de Línguas Estrangeiras. Dessa forma, visando à formação global do seu alunado, a instituição oportuniza que os educandos possam nela permanecer, da educação superior até os cursos de pós-graduação e *stricto sensu*.

A universidade fomenta ações que visam intensificar as atividades de ensino/pesquisa/extensão nas áreas de empreendedorismo, inovação e geração de propriedade intelectual, incluindo a atualização de regulamentos à luz da Lei 13.243/2016 (PDI, 2017).

O corpo docente é formado por mestres e doutores, por isso a Universidade está classificada entre as melhores universidades do país. No que se refere à capacitação do corpo docente, possui estrutura voltada para promover a formação continuada da equipe e investe fortemente nesse aspecto. O que pode justificar os gestores e o corpo docente ser composto por mestres, doutores e pós-doutores, sendo que a maior parte são doutores.

O campi situa-se no interior do Paraná, atualmente conta com 32.291 metros quadrados de área construída. Organiza-se com estrutura e métodos de funcionamento que respeitem a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Os dados levantados na leitura dos documentos institucionais estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 5 – Dados “Campi Alpha”

<b>Dados Campi Alpha</b>		
<b>Cursos</b>	Graduação; Lato Sensu; Strito Sensu.	Dupla diplomação; Organização descentralizada; Corpo Docente: Mestres e doutores; Matriz Curricular: por competência; Modalidade ofertada: Presencial e Ead; Coordenadores de curso, Chefes de departamento e Diretor acadêmico. PDI: UTFPR
<b>Corpo Docente</b>	182 - Mestres; Doutores; Pós-doutores	
<b>Gestores Acadêmicos</b>	Mestres e Doutores	
<b>Área construída</b>	32.291 m <sup>2</sup>	
<b>Início das Atividades – CEFET</b>	1990	
<b>Início das Atividades – UTFPR</b>	2005	
<b>Número de Servidor</b>	382	
<b>Número de Acadêmicos</b>	3.000	

Fonte: A autora (2020)

### 3.9.2 Campi – Beta

O campi Beta também é UTFPR, com 27 anos de atividades enquanto escola técnica e 15 anos de Universidade. Assim como o campi Alpha, possui finalidade educacional de grande porte; iniciou suas atividades em 1993 e faz parte de uma instituição educacional com outros níveis de ensino. Atualmente oferta cursos de graduação, pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Com vertente tecnológica, característica da universidade, com o incentivo a projetos de pesquisa e de extensão, com a oferta de cursos de graduação e pós-graduação, com uma forte interação com a comunidade, em 2005 é dado o passo mais marcante na história institucional, qual seja: a transformação do CEFET-PR em Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), a primeira especializada do Brasil.

Os investimentos vindos do programa REUNI proporcionaram ao campus grande crescimento em estrutura física, equipamentos de ponta, materiais de alta tecnologia.

Administrar e dar direção a esse crescimento, para que dele resulte em desenvolvimento da região, aumenta a responsabilidade de cada um dos servidores de nosso campi.

Desde 2013, atendendo ao PDI da UTFPR, várias iniciativas de internacionalização vêm sendo executadas. Em pleno desenvolvimento, tanto estudantes quanto docentes têm oportunidades de intercâmbio com países do Mercosul e da Europa, aprimorando os seus estudos, conhecendo outras culturas e realidades para, posteriormente, agirem internamente como agentes de transformação.

O foco principal é implementar ações de melhorias mediante indicadores de qualidade, de ensino de curto, médio e longo prazo, buscando cada vez mais ampliar o atendimento às necessidades da sociedade, com uma educação de qualidade (PDI, 2017).

No que se refere à capacitação do corpo docente, também se investe fortemente na formação continuada, o que pode justificar o campi contar com um corpo docente altamente qualificado composto por mestres, doutores e pós-doutores, sendo que a maior parte são doutores. Nessa linha, os gestores acadêmicos são doutores e pós-doutores.

O campi situa-se no interior do Paraná e atualmente conta com 46.564, 37 metros quadrados de área construída. Organiza-se com estrutura e métodos de funcionamento que respeitam a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Os dados levantados na leitura dos documentos institucionais estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 6 – Dados “Campi Beta”

<b>Dados Campi Beta</b>		
<b>Cursos</b>	Graduação; Lato Sensu; Strito Sensu	Dupla diplomação; Organização descentralizada; Corpo Docente: Mestres e doutores; Matriz Curricular: Por competência; Modalidade ofertada: Presencial e Ead; Coordenadores de curso, Chefes de departamento e Diretor acadêmico. PDI: UTFPR.
<b>Corpo Docente</b>	Mestres; Doutores; Pós-doutores	
<b>Gestores Acadêmicos</b>	Doutores e Pós-doutores	
<b>Área construída</b>	52.499,86 m <sup>2</sup>	
<b>Início das Atividades – CEFET</b>	1993	
<b>Início das Atividades – UTFPR</b>	2005	
<b>Número de Servidor</b>	386	
<b>Número de Acadêmicos</b>	4.037	

Fonte: A autora (2020)

Os campi Alpha e Beta apresentam características semelhantes, conforme pode ser visualizado nos Quadros 6 e 7. Isso se dá por serem campi integrantes da UTFPR, por isso passaram por transformação de CEFET-PR para UTFPR (PDI, 2017). Os documentos instituições, Regulamento Geral e o PDI são documentos comuns para todos os campi (PDI, 2017).

No que se refere à questão do planejamento na Gestão Acadêmica, o PDI é visto como um documento de base para todas as ações. Tais afirmações corroboram os dados levantados na leitura dos documentos institucionais: o “PDI 2018-2022 da UTFPR passa a orientar o cotidiano da Universidade” (PDI, 2017; UTFPR, 2018).

Atualmente os dois campi estão localizados no interior do Paraná, ofertam cursos de graduação e pós graduação *latu e stricto sensu*. Contam com um corpo docente assim como gestores acadêmicos qualificados no quesito titulação e amadores na gestão acadêmica, infraestrutura considerada adequada para a demanda. Contam com incentivo a projetos de pesquisa e de extensão, com uma forte interação com a comunidade.

### 3.10 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo apresentar algumas limitações do trabalho. Para alguns pesquisados, a exposição à situação de entrevista trouxe algumas inquietudes, alguns questionaram a pesquisadora se os dados seriam levados ao conhecimento da reitoria, o que denotou desconforto com a situação. Tais observações podem ser indícios de preocupação com questões políticas envolvidas nas instituições públicas, que podem ter influenciado a obtenção de informações. A experiência adquirida pela pesquisadora na realização das entrevistas colaborou para minimizar essas questões e gerar menos interferências na pesquisa.

Paralela e concomitantemente à coleta dos depoimentos, foram realizadas observação não participante e anotações em diário de campo no período de fevereiro e março de 2020 de forma presencial. Um fator limitante está relacionado à Covid-19 em cumprimento a Portaria MEC n.º 343, de 17 de março de 2020, pois a UTFPR suspendeu suas atividades presenciais impossibilitando as visitas *in loco*. Assim, não foi possível prosseguir com as visitas presenciais, podendo ocasionar na perda de insumos importantes. Objetivando minimizar tal limitação, a pesquisadora participou de reuniões *online* de colegiado e NDE.

Outra questão diz respeito ao projeto inicial ter sido proposto à realização da pesquisa em um campi único, ideia essa que foi alterada durante a fase da coleta de dados, uma vez que a dificuldade para obtenção da quantidade de entrevistas previstas impulsionou o

início dos trabalhos em outro campi. Tal opção, porém, não envolveu a alteração dos objetivos iniciais do estudo nem o rigor da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DO ESTUDO

Inicialmente é apresentado e comentado os dados coletados, diante de tal propósito, apresenta-se o perfil dos gestores acadêmicos.

### 4.1 PERFIL DOS GESTORES ACADÊMICOS

Inicialmente foram examinadas os depoimentos com a finalidade de apresentar o perfil dos gestores entrevistados, esclarecendo-se inicialmente que se optou pela padronização da nomenclatura das funções, e as entrevistas foram durante o processo de análise.

O perfil dos (47) entrevistados foi segmentado por (25) coordenadores de curso (20) chefes de departamento e dois diretores de graduação. Sendo que no campi Alpha foram realizadas (24) entrevistas e no campi Beta foram realizadas (23) entrevistas com gestores acadêmicos, nível intermediário, além da observação não participante e a pesquisa documental. Na Tabela 1 é apresentado o perfil dos entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos gestores acadêmicos entrevistados

<b>Gênero</b>				
<b>Campi</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>D+</b>	
Alpha	9	15	-	
Beta	8	15	-	
<b>Tempo na IES (ano)</b>				
<b>Campi</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>0 – 5 anos</b>	<b>6 – 10 anos</b>	<b>11 ou mais anos</b>
Alpha	24	3	8	13
Beta	23	10	7	6
<b>Tempo na função de gestor acadêmico (ano)</b>				
<b>Campi</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>0 – 5 anos</b>	<b>6 – 10 anos</b>	<b>11 ou mais anos</b>
Alpha	24	16	4	4
Beta	23	14	7	2
<b>Experiência em Gestão Acadêmica (ano)</b>				
<b>Campi</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>0 – 5 anos</b>	<b>6 – 10 anos</b>	<b>11 ou mais anos</b>
Alpha	24	12	9	5
Beta	23	18	3	0
<b>Titulação</b>				
<b>Campi</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Mestre</b>	<b>Doutor</b>	<b>Pós-doutorado</b>
Alpha	24	3	19	2
Beta	23		14	9
<b>Áreas do Conhecimento</b>				
<b>Campi</b>				
Alpha	Ciências Humanas; Ciências Exatas; Engenharias; Ciências Biológicas; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Linguística, Letras e Artes.			

Beta	Ciências Humanas; Ciências Exatas; Engenharias; Ciências Biológicas; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Linguística, Letras e Artes.
------	--

Fonte: A autora (2020)

Em relação ao perfil dos entrevistados na pesquisa, de modo geral, identificou-se que dos (47) gestores (34) possuem em comum uma trajetória na instituição acima de cinco anos, considerada longa. Quanto ao tempo na função, os períodos, na maioria, não são considerados longos, 30 entrevistados estão na função de gestor até cinco anos. Quando questionados, explicaram que esses cargos são eletivos e que podem concorrer apenas a dois mandatos consecutivos, o que talvez justifique o fato.

Relativo à formação acadêmica desses gestores, observa-se que são altamente especializados em suas áreas, apenas três dos gestores são mestres, os demais todos são doutores, destes, (11) possuem pós-doutorado. Quando questionados, explicaram que estão com o doutorado em andamento, como é possível observar no relato: “[...] agora estou numa situação semelhante à tua, estou fazendo doutorado em engenharia agrícola [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (24) DO CAMPI ALPHA). Mestres em áreas distintas da administração. Portanto, olhando também a falta de experiência em gestão acadêmica caracteriza a “gestão professorial” (MEYER, 2014) e não profissional.

A alta especialização nas áreas de formação pode ser justificada por haver incentivo financeiro por parte da UTFPR. “Em 2019, havia 207 docentes afastados para cursar doutorado, o que, comparado ao quantitativo de 1.881 docentes doutores, de um total de 2.495 na instituição, faz antever que, em médio prazo, o corpo docente da UTFPR será composto por doutores quase em sua totalidade” (UTFPR, 2019, p. 33).

Outro ponto relevante a ser considerado é a experiência anterior nesse tipo de função, dos (47) entrevistados, (42) contam com o tempo na função sendo o tempo de experiência, exceto cinco gestores do campi Alpha, os quais relataram ter experiência na gestão acadêmica em outras IES. As áreas do conhecimento dos gestores concentraram-se em: Ciências Exatas; Engenharias; Ciências Agrárias; e Ciências Sociais Aplicadas. O que leva a constatação de que a gestão acadêmica é praticada essencialmente por amadores (SIMON, 1967; WESCOTT, 2000).

Tem-se uma gestão “professorial” (MEYER, 2014), que, de um lado, traz legitimidade ao setor, de outro, reforça o amadorismo e o despreparo para realmente “gerenciar” algo tão complexo como a área acadêmica, coração das IES em todo, com implicações na forma como a gestão acadêmica é praticada. Diante dessa afirmação, entende-

se que a experiência não está relacionada a uma área específica do conhecimento, e sim ao tempo na função de gestor acadêmico.

Diante das especificidades dos campi, o gestor acadêmico passa também a ter um perfil complexo e diferenciado do que se vê comumente nas organizações empresariais. Sua atuação é orientada para a prática (MINTZBERG, 2010), no caso, uma prática com características bem específicas. Os gestores possuem habilidade para lidar com situações não rotineiras, emergentes, tendo perfil bem mais de natureza prática, o que os distancia da imagem tradicional de gestores-planejadores.

Os gestores acadêmicos pesquisados são gestores intermediários, ou seja, professores como gestores, que atuam como responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem, pesquisa e extensão. A gestão acadêmica colegial fortemente foi observada no relato de (39) gestores nos dois campi, evidenciou-se uma gestão de pares com autonomia em suas áreas. Com menor intensidade, ou seja, (8) gestores apresentaram características de uma gestão acadêmica managerialista derivada de Planos, seguindo objetivos estabelecidos pela administração central de onde seriam derivadas as estratégias, práticas e comprometimento com resultados.

#### 4.2 GESTÃO GUIADA POR PLANOS E GESTÃO GUIADA POR PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS

Na percepção dos (47) entrevistados, o que foi confirmado por meio de participação em reuniões, foi possível evidenciar a imprevisibilidade como um dos elementos que mais influenciam e preocupam os gestores acadêmicos, mesmo se tratando de uma organização burocratizada, regida por normas, a imprevisibilidade faz-se presente na gestão. Isso reflete na auto-organização elemento do SAC, todavia os sistemas complexos são adaptativos, por isso podem organizar-se e reorganizar-se internamente (STACEY, 2011).

Outros elementos da complexidade (SAC), como a não linearidade, a incerteza, fatores inesperados, comportamento autônomo, pressão do tempo e urgência presentes nos campi, limitaram a aplicação de modelos de gestão importados do meio empresarial, os quais não se mostraram eficientes para a gestão acadêmica.

Logo, os relatos dos (47) entrevistados e confirmados por meio de participação em reuniões permitiram evidenciar que os gestores dos dois campi tendem a corroborar-se entre si. Observa-se, principalmente, o conhecimento das limitações por parte dos gestores

acadêmicos, por serem guiados por regimentos e normas. Aqui nota-se uma condição para a ocorrência da improvisação: a questão da existência de estruturas mínimas (KAMOCHE; CUNHA, 2001).

Observa-se, a partir dos relatos apresentados e confirmados por meio de participação em reuniões, que todos os gestores acadêmicos, em algum momento, apresentaram desconforto em lidar com a imprevisibilidade, o que pode significar uma pré-disposição para a manifestação da improvisação organizacional. O desconforto estava relacionado à necessidade de se submeter a regras e formalidades estabelecidas, embora desfrutem de certa autonomia e descentralização, característica da burocracia, o que estaria engessando as práticas gerenciais.

Tal fato pode ser observado quando um gestor afirma ter “projetos de gaveta” (RELATO DE ENTREVISTADO (3) DO CAMPI ALPHA), ou seja, quando conta com um (plano) planejamento para não perder o recurso financeiro destinado à manutenção do curso. Mais uma vez, constata-se que as estruturas mínimas são fatores importantes no momento de improvisar, seguido do tempo e do sentimento de urgência. Todavia, quando um recurso é destinado para um curso específico e o gestor não apresentar, no prazo, descrito em edital, um projeto que contemple a necessidade “[...] o dinheiro vai ser repassado para outras demandas de outros departamentos e cursos [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (21) DO CAMPI ALPHA).

O gestor (21) do campi Alpha relata o seguinte exemplo:

É de conhecimento do gestor que cada departamento recebe de tempo em tempo recurso para compra de itens para laboratórios (como lâmpadas, tubos de ensaio, mouse, teclados entre outros), entretanto não se sabe quando ocorrerá. Como sei, sempre deixo um projeto pronto, altero somente os itens relacionados.

Como resultado, identificou-se uma percepção de adequação de recurso à necessidade. Nesse processo, elementos como aprendizado e criatividade foram considerados essenciais para os resultados.

Diante da exposição efetuada, evidenciou-se a improvisação de forma presente no dia a dia dos gestores acadêmicos como forma de responder aos desafios gerenciais e à organização complexa, caracterizada pela espontaneidade, criatividade e flexibilidade (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019). Para uma gestora, “[...] o improvisar é uma saída criativa e pode ser bem-vinda [...], [...] não tenho planos para todas as ações e decisões,

não é possível, preciso usar da *expertise* [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (6) DO CAMPI BETA).

A improvisação foi usada para promover adaptação necessária na prática desse gestor acadêmico, com o objetivo de se adequar à nova realidade que se impunha. Sob outro ponto de vista, pode ser compreendido como otimização das possibilidades e dos recursos existentes (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001). Novamente a improvisação organizacional se faz presente como potencialidade a ser utilizada pelo gestor. Nesse sentido, a improvisação tornou-se valiosa devido à profundidade e à velocidade da criatividade (CUNHA; *et al.*, 2014).

Foi frequente a ocorrência da criatividade e da inovação por parte dos gestores dos dois campi, a qual se apresentou como forma de adaptação ao modelo de educação e da gestão imposta por uma situação inesperada (ano pandêmico). Dessa forma, buscou-se por parte dos gestores formas distintas das rotinas para lidar com o inesperado, assim como gerenciar os cursos e a equipe.

Como exemplo pode-se citar o uso de plataformas para realização das reuniões, todavia, todos os encontros passaram a acontecer de forma remota e o trabalho em *home office*. Vale ressaltar que em março de 2020 os meios de comunicação mais utilizados foram o WhatsApp, *e-mail* e telefone. No decorrente ano concentrou-se em plataformas específicas como *Zoom*, *Google Meet* e *Moodle*, como é possível observar no relato a seguir:

Não foi nada fácil, não estávamos preparados para trabalhar utilizando somente a tecnologia. No primeiro mês as reuniões aconteciam via WhatsApp. Informações e instruções via e-mail e em alguns casos por telefone. Muita desinformação! Graças a Deus hoje as reuniões acontecem por meio do *Zoom*, *Google Meet* e as informações são compartilhadas no site e no *Moodle* (RELATO DE ENTREVISTADO (11) DO CAMPI ALPHA).

Considerando a inovação como mudanças com mínimo grau de impacto (MOORMAN; MINER, 1998), pode-se observar nos dois campi, por meio dos relatos apresentados, a presença da inovação incremental. Durante a adaptação do sistema presencial para o sistema remoto passou-se a fazer uso de tecnologias e *plataformas* específicas para responder às demandas durante a pandemia.

Destaca-se que cinco gestores acadêmicos do campi Alpha afirmaram já terem praticado a improvisação em algum momento, não sendo uma prática comum em universidade pública, tendo em vista deter um caráter burocratizado.

Dessa forma, a improvisação organizacional também foi apontada por cinco gestores acadêmicos do campi Alpha como presente no seu cotidiano.

[...] já ocorreu sim de ter que tomar decisões as quais não foram planejadas. Às vezes você é surpreendido por mudanças [...]. [...] Durante o processo da reestruturação da matriz curricular por exemplo muitas ações não planejadas aconteceram (RELATO DE ENTREVISTADO (12) DO CAMPI ALPHA).

Ações podem ser improvisadas em um caso específico uma adversidade trazida por uma demanda de um aluno frente à coordenação por exemplo, o caso de um estágio que ele precise de uma adaptação, alguma coisa, isso pode ser improvisado (RELATO DE ENTREVISTADO (15) DO CAMPI ALPHA).

As improvisações são necessárias até mesmo para ter um andamento das atividades porque não se pode parar devido alguma situação específica e adversa [...]. (RELATO DE ENTREVISTADO (20) DO CAMPI ALPHA).

Como se pode observar no relato dos gestores acadêmicos, há necessidade de flexibilidade para realização dos ajustes essenciais: quando o ambiente mudava, a organização também precisava mudar, para adaptar-se. A improvisação foi avaliada positiva, destacou-se como necessária. Os gestores acabavam improvisando na busca de soluções frente às diversas incertezas que surgiam (MINTZBERG; WATERS, 1985; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015).

Diferente dos gestores do campi Alpha, no campi Beta, durante as entrevistas, os gestores sentiram dificuldade em assumir ter praticado a improvisação, entretanto, foi possível observar por meio de participação em reuniões e conversas informais a presença constante da improvisação em momentos de discussões e tomadas de decisões.

Como exemplo, pode-se citar a seguinte ocorrência: o coordenador do curso de Administração do campi Beta constatou que um discente formando não havia contabilizado a carga mínima de atividades extraclasse, então, seguindo o regulamento, esse aluno não poderia colar grau, entretanto, foi permitido. O formando entrou em contato com o coordenador de curso e justificou estar impossibilitado de protocolar os comprovantes dentro do prazo por morar em outra cidade, assim, abriu-se exceção para que encaminhasse via e-mail, o que se caracteriza como uma prática não planejada (improvisacional). Exemplo entendido como exemplo de improvisação por o coordenador exercer uma prática não planejada. O que comprovou, que os gestores fizeram coisas diferentes daquelas apresentadas em seus discursos (MEYER, 2014).

Ante os relatos e a observação, existe evidências que a utilização da improvisação na gestão acadêmica se deu por meio de um ambiente instável e turbulento somando-se a pressão do tempo, levando-se, então, a situações emergenciais, fatores inesperados. Outra evidência extraída do estudo foi que a improvisação em muitos momentos também depende da existência de estrutura mínima, em concordância com Kamoche e Cunha (2001) e Cunha, Rego e Kamoche (2009). A estrutura mínima é uma referência ou ponto de partida para se fazer algo fora do plano e da estrutura burocrática. Embora configuradas como observações de situações pontuais que ocorreram em algumas reuniões, destacam-se as confirmações por meio das entrevistas com os gestores acadêmicos nos dois campi.

Observando-se que a confirmação relatada se enquadra pelo modelo de organização colegiada adotado e por consultar frequentemente os documentos institucionais em especial o PDI, ou seja, ser documento presente no dia a dia dos gestores acadêmicos. Nos dois campi todos os gestores relatam seguir os “padrões institucionais”. Aqui nota-se pré-requisito para a ocorrência da improvisação: a questão da necessidade de estruturas mínimas (CUNHA, 2002).

A existência de normas e regras, ou seja, um padrão institucional, era apoio para a improvisação, uma vez que essas estruturas não eram tão rígidas, de maneira que havia alguma autonomia como definida pelos entrevistados como “autonomia limitada” para promover um improviso. Apesar da confecção participativa e democrática dos documentos institucionais, a necessidade de realinhamentos constantes apareceu como fundamental.

Ao se referir às práticas planejadas e não planejadas, observou-se nos relatos dos (47) entrevistados que o PDI apresenta padronização de ações (práticas planejadas), que muitas vezes não contemplam a realidade dos campi, por isso são empreendidas outras práticas diversas das previstas (práticas não planejadas), como um gestor acadêmico assim se manifestou: “[...] é difícil ter uma visão de tudo, do PDI porque não dá para saber tudo, fazer tudo, a gente precisa focar se não, não faz nada direito” (RELATO DE ENTREVISTADO (16) DO CAMPI BETA). Isso reforça o entendimento de que nem todas as práticas podem ser planejadas ao tratar-se da gestão acadêmica em especial.

Outro relato importante que vale destaque foi de um gestor acadêmico do campi Alpha ao afirmar que “a maioria das ações descritas no PDI são bastante focadas [...] outras vejo que não, talvez por não estar de acordo com as intenções da equipe diretiva ou por dificuldade de implementação [...] algumas ações não são implantadas, mas não todas” (RELATO DE ENTREVISTADO (14) DO CAMPI ALPHA).

A análise dos documentos institucionais como PPC, PDI e regulamentos institucionais revelou que a metodologia utilizada para a construção do PDI é processo

participativo e democrático para o qual os gestores e docentes dos campi são convidados a participar. A partir desse direcionamento, portanto, denotou preocupação por parte de todos os gestores acadêmicos por considerarem existir uma distância entre planejamento e prática, por ser documento. Pode ser justificado ao entender que os documentos institucionais são comuns em todos os campi (PDI, 2017).

Notou-se que as práticas não planejadas fazem parte do dia a dia dos gestores. Um gestor acadêmico ao abordar as práticas não planejadas destacou que em processo de implementação do PDI nem todas as ações são implementadas “não consegui ser 100 %. [...] universidade muito heterogênea, ações que são facilmente realizadas em Curitiba, por exemplo, não são possíveis em Medianeira (RELATO DE ENTREVISTADO (8) DO CAMPI ALPHA).

Outro gestor acadêmico (5) do campi Alpha considerou muito importante que o planejamento permita certa flexibilidade para não interferir na liberdade institucional. A afirmação desse gestor contribui para a percepção de que a dinâmica do ambiente e o caráter estático do plano fazem com que outras práticas fora das planejadas emergjam.

O processo de internacionalização pode ser considerado um exemplo de que nem todas as práticas descritas no PDI se aplicam a todos os campi “não dispomos dos mesmos recursos” (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI BETA). Os gestores dos campi em estudo relatam não contar com recurso financeiro necessário para fomentar o desenvolvimento de discentes e docentes: “[...] A internacionalização está prevista no PDI [...], [...] para promover o conhecimento, a formação integral e multicultural e a excelência acadêmica nos níveis de ensino, pesquisa e extensão. [...] Nem sempre conseguimos implementar da forma que o documento prevê” (RELATO DE ENTREVISTADO (11) DO CAMPI ALPHA).

Conforme salientou um gestor acadêmico (11) do campi Beta, o PDI desempenha um papel de norteador geral dos macro-objetivos. Na gestão acadêmica, as práticas caracterizam-se por decisões e ações do cotidiano diante dos problemas que desafiam os gestores acadêmicos. Evidenciou-se um cenário de crise, de busca de adaptação em que práticas anteriormente planejadas não surtiam.

Ambientes em rápida mudança levam a níveis mais elevados de práticas improvisacionais (CUNHA; CUNHA, 2006). Frente a um cenário em constante mudanças, no qual há necessidade de adaptação das rotinas pré-estabelecidas, a prática improvisacional apareceu como alternativa pelos gestores acadêmicos. As práticas gerenciais nessas

organizações são influenciadas por aspectos do ambiente organizacional em que se encontram modeladas (MEYER, 2014).

Os documentos institucionais conseguiram disciplinar, ainda que em linhas gerais, a prática, concedendo-lhe uma necessária legitimidade. Outro gestor relata “que muitas vezes são usados para nortear as estratégias” (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI ALPHA).

Verificou-se, entretanto, que muitas das práticas desenvolvidas pelos entrevistados constituíram-se em reações espontâneas motivadas pelo contexto, pela necessidade e pela urgência, conforme a interpretação e a ação dos integrantes, e, principalmente, pela percepção dos agentes acerca de como agir diante dos problemas e responder aos desafios para atingir os propósitos por eles compartilhados. Tais observações corroboram o conceito de *sensemaking* (WEICK, 1995).

As práticas improvisacionais foram usadas para promover a adaptação necessária na gestão dos gestores acadêmicos, com o objetivo de se adequarem à nova realidade que se impunha. Sob outro ponto de vista, pode ser compreendido como otimização das possibilidades e dos recursos existentes (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001). Novamente a improvisação organizacional se faz presente como potencialidade a ser utilizada pelos gestores.

Levando ao entendimento de que se trata de estruturas mais flexíveis, característica esta também importante para a improvisação, em que a experimentação é possível (CUNHA, 2002).

É um problema para mim trabalhando em uma instituição pública, você só pode fazer o que está estabelecido em tese, só pode fazer o que está estabelecido, se você quiser fazer algo diferente, antes você tem que mudar a regra e depois fazer e para mudar a regra precisa do colegiado [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (21) DO CAMPI BETA).

Nos relatos a seguir fica ainda mais evidente a manifestação da improvisação como Estruturas Mínimas:

A matriz curricular do curso foi toda reestruturada, agora é por competência, tínhamos tempo para entregar, tínhamos somente as diretrizes norteadoras mas não um roteiro para seguir. Foram muitas, reuniões, discussões, idas e vindas até ficar pronta. [...] (RELATO DE ENTREVISTADO (1) DO CAMPI BETA).

Uma vez que o ambiente muda, as organizações educacionais também precisam mudar, levando à necessidade de responder com flexibilidade a esse tipo de ambiente, ou seja, o ambiente muda, logo, as organizações também precisam mudar. A improvisação apareceu para ajudar os gestores a entenderem e analisarem as decisões e ações organizacionais (HADIDA, TARVAINEN, ROSE, 2015).

Quando se trabalha com demandas, o tempo é nosso pior inimigo. Como gestor, conheço todos os regulamentos, até onde posso ir, então, sempre que algo planejado não é possível, sempre improviso alguma ação, só não existe como improvisar quando extrapola o controle, ou seja, grave [...] (RELATO DE ENTREVISTADO (2) DO CAMPI ALPHA).

A partir das manifestações apresentadas, evidenciou-se a percepção do gestor acadêmico de que ocorrem mudanças no ambiente antes que um planejamento fosse implementado (MINTZBERG, WATERS, 1985; HADIDA, TARVAINEN, ROSE, 2015). Pode-se inferir que há um consenso na interpretação desses de que a improvisação aconteceu impulsionada por fatores emergenciais. O grupo de gestores envolvidos tinha clara a necessidade de fazer algo, o mais rápido possível. A pressão do tempo seguida do sentimento de emergência foram fatores que emergiram, então, como elementos determinantes para o desencadeamento desse imprevisto (MOORMAN; MINER, 1998).

A pandemia foi destacada como um fator propício para a manifestação da improvisação, conforme é observado no relato a seguir: “[...] a pandemia rasgou o *script* original [...]”, “[...] veio um evento externo e pumba bagunçou [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI ALPHA). Para os gestores, a Covid-19 teve um impacto significativo na educação e, conseqüentemente, na gestão acadêmica. Não havia um plano para tal acontecimento, não foi possível prevê-lo, houve a necessidade de adaptação. Nesse particular, o planejamento fica impotente abrindo espaço para a bricolagem e a improvisação.

Isso reforça o entendimento de que acontecimentos inesperados, como a Covid-19, têm gerado situações de crise que passam a exigir soluções imediatas e respostas aos desafios, reforçando o que já destacavam (CROSSAN; SORRENTI, 2005).

Um momento impactado por situação totalmente inesperada, que poderia comprometer a própria chancela do curso ou até mesmo do campi, pode ser ilustrado no relato de um gestor, “com a pandemia, ocorrem muitas demandas, todos os dias recebo documentos para ler, responder e nem sempre tenho tempo suficiente para consultar os colegas [...] respondo e depois repasso para aprovação do colegiado” (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (5) ALPHA).

O sentimento de urgência da ação também foi considerado pré-condição para as práticas improvisacionais adotadas pelos gestores, ou seja, as práticas não planejadas ganharam fluxo durante sua execução e fazerem sentido posteriormente a ela da improvisação organizacional (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). “Não tenho tempo para planejar”, “[...] as demandas precisam ser respondidas a tempo” (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (6) BETA).

Como exemplo pode-se citar a pandemia que impactou o ensino superior como nenhum outro evento na memória recente. Os profissionais da educação se viram desafiados a encontrar novos caminhos para o ensino-aprendizagem.

Em questão de dias, as IES fecharam seus campi e mudaram as aulas presenciais para *online*. Após a suspensão das atividades presenciais, os gestores precisaram adequar-se, professores e acadêmicos precisaram ser orientados sobre procedimentos, utilização de novas tecnologias, adequação do calendário acadêmico assim como administrar o desconhecido. As práticas planejadas deram lugar às práticas não planejadas (improvisação). Todavia, ensinar remotamente foi e continua sendo uma prática improvisada para professores que sempre seguiram o padrão de ensino presencial.

Em ambos os campi observou-se que os gestores são orientados a seguir normas e regras, o que os leva a evitar improvisações, para somente utilizá-la quando imprescindível e justificável, ou seja, uma cultura que apoie tais atitudes ainda não é notada.

A partir de todas as constatações foi possível evidenciar, que os gestores acadêmicos, praticaram a gestão acadêmica ou colegial, considerou-se por partes destes gestores os valores acadêmicos, sendo uma gestão por pares “construí laços de amizade durante o tempo que estou na universidade” (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (5) BETA). Todavia, os gestores são professores gerenciando seus professores “sei muito bem da responsabilidade de um professor, sou um, somos responsáveis pela formação de profissionais e acima de tudo de seres humanos (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (10) ALPHA).

No que refere-se à autonomia, os gestores acadêmicos afirmam que contam com autonomia em suas áreas. Para a gestora acadêmica (20) campi Beta a improvisação está relacionada à autonomia conforme relato:

O improviso pode dar origem a soluções permanentes, mais vantajosas que as soluções rotineiramente utilizadas, acredito que a autonomia na tomada de decisões e a cultura disruptivo, ou seja a autonomia para aplicar soluções que no caso a caso sejam mais eficientes e a disposição para procurar estas novas soluções.

Os problemas rotineiros de menor relevância, quando tenho conhecimento, consigo resolver sem precisar de autorização do diretor do campi (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (18) BETA).

A autonomia se deu pelo sistema da universidade ser frouxamente articulado onde a essência da universidade é aquilo que é ensinado e aquilo que é aprendido não pode ser mensurado. Todavia a gestão acadêmica foi observada fortemente seguida da gestão gerencial ou managerialista, esta foi guiada pelos documentos institucionais, sendo o PDI, PPC e os regulamentos como é possível verificar nos relatos a seguir:

No campi a maioria das ações são planejadas, alinhadas aos documentos institucionais e validadas numa instância que não existe regimentalmente e é chamada de “Conselho do Campi”, no qual todos os departamentos acadêmicos, estudantes e técnicos administrativos tem assento. Porém, é impossível planejar todas as ações, pois também ocorrem fatos imprevistos, que necessitam de ação imediata, e cuja solução não era prevista e/ou planejada (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (22) BETA).

É importante frisar que na esfera pública há muito pouco que não esteja regulamentado em lei. Desta forma, quando ocorre uma situação que não seja rotineira é necessário buscar nos documentos legais a solução para mesma. Eventualmente a solução não esta nos documentos da própria UTFPR (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (8) ALPHA).

Um exemplo relatado por uma gestora foi pautado em torno da oferta das ADNP - Atividade Didática Não Presencial, metodologia adotada pela UTFPR para a oferta de disciplinas durante o período de pandemia.

O documento da UTFPR (Resolução 19/2020) não proibia a oferta de disciplinas com carga horária prática. Esta proibição existia apenas nas portarias do MEC. A UTFPR limitou-se a impor como limitação a impossibilidade de oferta de disciplinas que não pudessem ser totalmente concluídas na modalidade a distância. Em 16 de junho de 2020 o MEC voltou atrás e permitiu a oferta de disciplinas com atividade prática, permitindo assim que a fosse organizada uma segunda rodada de oferta de disciplinas em ADNP (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (11) BETA).

Analisando os relatos foi possível observar que a gestão gerencial foi derivada de planos, seguindo objetivos estabelecidos pela administração central de onde seriam derivadas as estratégias, práticas e comprometimento com resultados.

#### 4.3 FATORES QUE DESENCADAIAM AS PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS

Destacou-se o ambiente de incerteza e imprevisibilidade, aliados à competência do gestor, pois, de acordo com o gestor (3) do campi Alpha, “a função do gestor é manobrar o dia a dia, que todo dia tem uma surpresa” que expressa o desencadeamento da prática improvisacional diretamente atrelada ao tempo que, “[...] é uma pressão necessária”.

Então, “a questão da pressão do tempo, faz diminuir o espaço do planejamento e o aumento do que eu estou chamando de improvisação” (RELATO DE ENTREVISTADO (1) DO CAMPI ALPHA). Apoiados na premissa de que as contingências que levaram à improvisação se referem ao ambiente instável e turbulento e a pressão do tempo. Como exemplo pode-se citar o seguinte relato:

Vivemos um momento da história da humanidade em que as pessoas tem pressa de receberem respostas, tem uma ilusão de que a tecnologia pode mediar e agilizar qualquer coisa. Então é relativamente comum receber um uma demanda às 22h e ser cobrado pela resposta ao mesmo as 08h do dia seguinte. [...] A distribuição de aula por exemplo (RELATO DE ENTREVISTADO (46) DO CAMPI BETA).

A pandemia seguida do tempo e do sentimento de urgência aparecem, então, como fatores determinantes para o desencadeamento da improvisação (MOORMAN; MINER, 1998). A ocorrência desse tipo de a situação pode ser observada também nos relatos a seguir, iniciando por situações de improvisação.

[...] se for pensar em improvisação nossa situação atual é improvisação né? As aulas que começaram por *webconferência*, todos os professores perdidos, [...] todos tiveram que improvisar. Por falta de regulamento, os professores mandam as atividades de várias formas por não existir um padrão [...] preciso orienta-los, mas, nem eu tenho todas as informações. [...] nós sempre nos adaptamos, por mais que a situação não esteja confortável, sempre tomamos uma atitude em prol do curso, dos professores e alunos. Envolvendo grandes grupos ou não as decisões tem que ser tomadas para que as coisas tenham andamento (RELATO DE ENTREVISTADO (20) DO CAMPI ALPHA).

O tempo sempre representa uma pressão na tomada de decisões, as demandas chegam todos os dias, precisamos lidar com muitas informações ao mesmo tempo. Muitas vezes correr contra o tempo. Nem sempre temos tempo para consultar documentos institucionais e ou colegiado (RELATO DE ENTREVISTADO (2) DO CAMPI ALPHA).

A investigação propiciou observar que a improvisação foi usada para promover adaptação necessária na prática desses gestores acadêmicos, com o objetivo de se adequar à

nova realidade que se impunha. Sob outro ponto de vista, pode ser compreendido como otimização das possibilidades e recursos existentes (MINER; MOORMAN, BASSOFF, 2001). Novamente a improvisação organizacional se faz presente como potencialidade a ser utilizada pelo gestor acadêmico.

Vale ressaltar que o fator pressão do tempo foi apresentado por (45) gestores acadêmicos como presente e importante nos momentos de improvisação. “Então é relativamente comum receber uma demanda às 22h e ser cobrado pela resposta às 08h do dia seguinte, e aí fiquei esperando? Não!” (RELATO DE ENTREVISTA DO CAMPI BETA), “a gente faz muito da improvisação porque as coisas precisam acontecer” (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI ALPHA).

Como exemplo de fator pressão do tempo pode-se citar a distribuição de aulas. O gestor (46) do campi Beta recebeu via e-mail informação sobre a necessidade de encaminhar a distribuição de aula até às 8h do dia seguinte, como não teve tempo suficiente para discutir em reunião de colegiado como é uma prática comum.

Nesse contexto, percebeu-se que um cenário de crise desencadeou práticas improvisacionais pela busca por adaptação por parte dos gestores acadêmicos, marcado por contínua mudança em que práticas anteriormente planejadas não surtiam o efeito desejado, dando espaço para as práticas improvisacionais. A improvisação foi usada para promover adaptação necessária na prática desses gestores acadêmicos, com o objetivo de se adequarem à nova realidade que se impunha. Assim, a improvisação ganhou força e interesse pela sua compreensão no contexto organizacional (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2003).

A crise da Covid-19 exigiu uma ação imediata, não havia como os gestores pararem, refletirem e planejarem o que fazer, tinham de agir. A pressão do tempo e o sentimento de urgência fizeram com que improvisassem para buscar uma solução àquela crise (CROSSAN; SORRENTI, 2005). Observou-se uma melhora no desempenho (MOORMAN; MINER, 1998; AKGUN; LYNN; BYRNE 2003; VERA; CROSSAN, 2005; HMIELESKI; CORBETT, 2008), dos gestores, que passaram a utilizar práticas mais adequadas na solução de problemas diante de fatores inesperados. Como exemplificado no discurso de um gestor acadêmico:

São muitas as situações que podem ser ajustadas, na pandemia o planejamento precisou ser mudado imediatamente o inesperado bateu a nossa porta [...], [...] Um professor estava em aula remota via *meeting*, a *internet* de casa caiu e ele estava explicando um conteúdo para a prova, que seria na semana seguinte. O professor resolveu gravar um áudio via WhatsApp e compartilhar com a turma o conteúdo (RELATO DE ENTREVISTADO (39) DO CAMPI ALPHA).

Há um consenso nas manifestações dos (47) gestores entrevistados, de que a pandemia trouxe com ela uma avalanche de mudanças e adaptações. “Literalmente saímos da nossa zona de conforto” [...] (RELATO DE ENTREVISTADO (16) DO CAMPI ALPHA); “[...] Ninguém esperava, não existia um plano [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (19) BETA); “Este é um fato para o qual não havia planejamento prévio, e que não havia sido pensado com anterioridade [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (22) DO CAMPI ALPHA).

A pandemia de coronavírus trouxe com ela uma crise na gestão acadêmica, novos desafios e exigiu que os campi em estudo realizassem mudanças para se adaptar. A nova realidade teve um impacto na rotina de professores, alunos e dos gestores acadêmicos, que precisaram lidar com novas responsabilidades, como a transposição das aulas presenciais para o ensino remoto, a preparação dos docentes para o uso de novas ferramentas tecnológicas e manter uma comunicação adequada com os docentes e alunos. Nesse contexto, os gestores foram demandados à reinvenção diária para dar seguimento às atividades.

Existem evidências de que a falta de experiência na gestão acadêmica fez com que (42) entrevistados dos dois campi relatassem o sentimento de impotência perante os novos desafios, como foi possível observar no relato de uma gestora: “no início me senti insegura, impotente mas depois fui percebendo que podemos aprender e inovar muito, mesmo que em situações improvisadas como essas, mas podemos aprender” (RELATO DE ENTREVISTADO (2) DO CAMPI ALPHA). Em outro relato também é possível evidenciar a falta de experiência como um dos fatores limitadores no desenvolver da função.

Como exemplificado no discurso de um gestor acadêmico:

[...] houve muita dificuldade, a maior dificuldade foi em relação ao sistema acadêmico que havia parte do coordenador o acesso que eu não tinha então eu tive que descobrir onde estava cada coisa, descobrir onde cadastrava um aluno fechar uma turma abrir uma turma, são mais dúvidas operacionais (RELATO DE ENTREVISTADO (11) DO CAMPI BETA).

Analisando os relatos desses gestores percebeu-se um sentimento de urgência inerente aos momentos de improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2003). Junto à pandemia foi introduzido o trabalho *home office*, uma modalidade nova de trabalho nas universidades públicas. Todavia, destaca-se que a improvisação foi observada fortemente como fenômeno organizacional e coletivo (CUNHA, 2002; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2003; CROSSAN; SORRENTI, 2005).

As demandas chegam e o gestor precisa despachá-las, trabalha em vários momentos mais do que o tempo (carga/horária) que foi determinado para cumprir na função. “[...] Este é o lado ruim do trabalho *home office*, a impressão é que sempre estou à disposição da Universidade, e pior que é um sentimento meu” (RELATO DE ENTREVISTADO (4) DO CAMPI ALPHA). Mais uma vez o sentimento de emergência aparece como fator determinante para o desencadeamento da improvisação (MOORMAN; MINER, 1998).

Ao se referirem a esse novo contexto provocado pela Covid-19, uma desvantagem do trabalho *home office* na percepção unânime dos gestores está relacionada com o horário de trabalho, conforme também pode ser observado no relato a seguir.

[...] nós estamos com atendimento remoto com os alunos e conforme eles tem demanda conversam conosco pelo WhatsApp mesmo, até brinco com eles que, já que nosso WhatsApp é particular ele tem que respeitar o horário comercial ou mandar *e-mail* por que esses dias recebi mensagem 1h da manhã de aluno (RELATO DE ENTREVISTADO (1) DO CAMPI ALPHA).

Antes da suspensão das atividades presenciais os horários eram definidos. Os gestores trabalham no limite do espaço de tempo que está previsto em seu plano de trabalho. “Tenho percebido que com o *home office* este horário de trabalho se perde, e as pessoas procuram informações e/ou orientações a qualquer hora do dia” [...] (RELATO DE ENTREVISTADO (5) DO CAMPI BETA). Esta modalidade de trabalho, o *home office*, não apresentou somente desvantagem, e sim algumas vantagens como: mais flexibilidade (tempo), praticidade e comodidade, conforto e redução de despesas com alimentação e transporte.

O fator tempo apareceu também como vantagem para os gestores no sentido de organizar o tempo de acordo com as prioridades, ou seja, flexibilidade na organização das tarefas, “proporcionar mais tempo para estar com a família e fazer coisas que antes não fazia, como atividades de lazer durante a semana” (RELATO DE ENTREVISTADO (3) DO CAMPI BETA). “[...] Até as nossas reuniões estão sendo de forma eletrônica, via *web* [...]”, “[...] tinha que viajar para Curitiba aí esse ano acontece via *web*”. “[...] Olha quanto economiza, não somente na questão tempo, mas pensado nos recursos financeiros” (RELATO DE ENTREVISTADO (13) DO CAMPI BETA).

Para (29) dos gestores entrevistados, o trabalho *home office* é uma modalidade de trabalho que se “o gestor souber administrar o tempo agiliza o trabalho, deixa menos burocratizado e reduz custos” (RELATO DE ENTREVISTADO (22) DO CAMPI ALPHA). A improvisação ajudou os gestores na modificação de rotinas e facilitou melhorias na redução

de tempo e custo (LEYBOURNE, 2007). Nos relatos a seguir são destacados o tempo e a redução de custos como uma vantagem do trabalho *home office*:

O meu horário na Universidade era manhã e tarde a noite sala de aula, hoje estou em casa ministro minhas aulas e no restante do tempo organizo as demandas e ainda sobra tempo para cozinhar e fazer atividade física, coisa que eu não fazia mais (RELATO DE ENTREVISTADO (3) DO CAMPI ALPHA).

O trabalho *home office* trouxe como vantagem, além do tempo e da redução de gastos com deslocamento, a qualidade de vida.

[...] fui me adequando e aprendendo a me concentrar e organizar para trabalhar de casa tanto para ministrar minhas aulas, quanto para os afazeres do departamento. Sinto que o meu trabalho flui, consigo destinar tempo para meus filhos por exemplo. Economizo tempo e recursos financeiros (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI BETA).

Vale ressaltar que a redução de custo também apareceu como vantagem em vários momentos nos relatos de todos os gestores em ambos os campi: substituição das “reuniões presenciais por via *web*” seguido da redução de custos com compra de matérias, iluminação, luz e manutenção dos prédios, assim como deslocamento. Como as atividades presenciais estão suspensas devido à pandemia, justifica-se a redução dos custos. O PDI já prevê práticas sustentáveis: “assegurar que todas as ações se observem sustentáveis nas dimensões social, ambiental e econômica” (PDI, 2017, p. 14).

Ao analisar os relatos mais uma vez, a flexibilidade nas práticas de trabalho (LEYBOURNE, 2007) se fez presente, característica de um sistema frouxamente articulado (WEICK, 1976). Ao adequar as atividades dos gestores no sistema *home office* assim como de todos os colaboradores dos dois campi, a redução de custo aparece como uma vantagem significativa.

Outra vantagem apontada por quatro (4) gestores foi a inovação tecnológica, pois o campi conta com uma “estrutura com muito recurso digital. Nossa virada para o *home office* foi muito facilitada por conta desses aspectos [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (9) DO CAMPI BETA). Pode ser justificado pelo fato de o campi ofertar cursos além da modalidade presencial na modalidade EaD, assim conta com *plataformas* modernas e profissionais qualificados na área de tecnologia da informação (TI), os quais deram suporte.

Orientados por dispositivo do PDI (2017) incentivando a prática de novas tecnologias, gestores do campi Beta e do Alpha realizaram experimentos, como exemplo

pode-se citar a criação de estruturas de aplicação de tecnologias já existentes e de desenvolvimento de novas tecnologias que atendessem às necessidades emergentes.

Ao migrar o sistema presencial para o sistema remoto, na verdade, fala-se de alterações gradativas de processos (MOORMAN; MINER, 1998). A inovação aqui citada teve como maior mérito a questão de romper com o modelo vigente, forçando a experimentação de novas possibilidades, o que pode ser entendido como improvisação, como algo novo e relevante que emerge sem um plano prévio (WEICK, 1987b).

Constatou-se ainda que a autonomia foi um fator de maior importância quando a organização necessita aumentar sua capacidade de resposta a eventos inesperados. Nesse particular, um gestor (5) relata ter sentimento de autonomia: “sinto que tenho autonomia necessária para aplicar a melhor solução possível [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (5) DO CAMPI ALPHA). O gestor tem consciência de sua autonomia para agir e improvisar, como é possível visualizar no relato a seguir.

Tenho autonomia formal, ou seja, se existe um problema em relação ao aluno com o curso eu tenho autonomia para resolver que é o que a gente chama de *ad referendum* então eu tomo uma decisão antecipada, mas eu tenho que levar ao conhecimento do colegiado, para o colegiado legitimar essa decisão (RELATO DE ENTREVISTADO (46) DO CAMPI BETA).

Os gestores utilizaram experiências e aprendizado vivenciados para praticar a improvisação na gestão acadêmica, o que está relacionado à manifestação das práticas improvisacionais.

Após conhecer todos os regulamentos e normativas da Universidade, procedimentos, tenho certa confiança em mim, assim como os meus superiores sinto que confiam no meu trabalho. Conquistei autonomia para tomar algumas decisões e regulamentar após [...] (RELATO DE ENTREVISTADO (9) DO CAMPI BETA).

“eu gosto de você porque você toma as rédeas, tipo você resolve” você não traz o problema para eles, eu resolvo ali mesmo (RELATO DE ENTREVISTADO (12) DO CAMPI ALPHA).

Os gestores do campi Beta mostraram-se mais cautelosos quanto à autonomia. Por haver entendimento geral de que devem sempre buscar o cumprimento do que estava previsto, as ações emergenciais eram vistas muitas vezes como desvio do padrão institucional esperado, ou seja, eram violações a normas e padrões estabelecidos (WEICK, 1995). Entretanto, existe a consciência de que nem toda tomada de decisão é planejada (ACKOFF, 1970). As ações não

aconteciam de forma isolada (CUNHA, 2002; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2003; CROSSAN; SORRENTI, 2005), e sim na maioria das vezes de forma coletiva.

Ao analisar os depoimentos dos gestores dos dois campi, observou-se flexibilidade nas práticas de trabalho (LEYBOURNE, 2007), característica de um sistema frouxamente articulado (WEICK, 1976). Devido ao fato de serem sistemas frouxamente articulados, a adoção de modelos gerenciais advindos de contextos empresariais, como os observados em organizações que se caracterizam por serem sistemas fortemente articulados, conduz a inúmeras dificuldades e fracassos.

Os fatores apontados nasceram nos discursos dos gestores, comprovados mediante documentos institucionais e participação em reuniões, é possível afirmar existir uma preocupação em responder com agilidade às demandas efetivas: “[...] nosso grande desafio é a falta de estrutura técnico administrativa, então o gestor, ele é realmente saturado por uma avalanche de demandas de informação [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (17) DO CAMPI BETA). As práticas gerenciais nessas organizações são influenciadas por aspectos do ambiente organizacional em que se encontram modeladas (MEYER, 2014).

Nesse contexto, o PDI é considerado um dos documentos que dão certo direcionamento à gestão acadêmica, porque tem a capacidade de delinear a política universitária e os objetivos a serem alcançados por meio de quatro processos de igual importância: o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão.

Um ponto importante que também merece destaque no processo de pesquisa realizado é a constatação de que o PDI pode ser visto como estrutura mínima (KAMOCHE; CUNHA, 2001), o que significa equilíbrio entre controle e flexibilidade, e não a ausência de controle, normas e regras.

Nos dois campi evidenciou-se o PDI como um plano norteador, e se faz mais presente na gestão acadêmica do que os demais documentos, impactando de forma expressiva nas práticas e rotinas dos gestores acadêmicos. Para o gestor (28) do campi Beta, “a maioria das ações são planejadas, alinhadas em função do PDI, porém, é impossível planejar todas as ações, pois também ocorrem fatos imprevistos, que necessitam de ação imediata, e cuja solução não era prevista ou planejada”.

Entendida como resultado potencial da improvisação, leva à aquisição de novas competências e consolidação de novos conhecimentos (LEONE, 2010). Esse enfoque da aprendizagem corrobora o depoimento do gestor acadêmico (3) do campi Alpha:

[...] eu não conhecia o sistema acadêmico, precisei solicitar auxílio para os coordenadores antigos. Aprendi cadastrar disciplinas e vincular aos professores, cadastrar alunos. Como aconteceu em reunião todos os gestores novos aprenderam também. Foi um momento de troca de conhecimento.

Foi possível observar nos discursos e nas observações em reuniões, na prática, a ligação da improvisação com a aprendizagem, assim como a questão da sua complementaridade (CROSSAN; SORRENTI, 2005).

A improvisação, além de ter possibilitado aprendizagem individual, propiciado a aquisição de novas competências (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001), também ter promovido aprendizagem coletiva. O aprendizado coletivo e organizacional pode apresentar como implicações gerenciais, o crescimento e desenvolvimento da equipe, o que é muito importante para o desempenho organizacional.

Nesse cenário, os gestores dos dois campi em estudo encontram-se perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade atual, enfrentam novas exigências do contexto social e econômico e, por isso, necessitam adaptar-se a tais transformações. Considerando o cenário atual, práticas previamente planejadas não responderam com a eficácia esperada e desencadearam outro tipo de natureza emergente, extemporânea e flexível (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

#### 4.4 FORMAS DE IMPROVISACÃO PRATICADAS

Os (47) gestores acadêmicos entrevistados tinham muito presente a dificuldade de seguir os planos previamente traçados planejados, ou de agir apenas dentro das rotinas pré-estabelecidas. Assim como os membros de uma banda de *jazz*, eles também tinham claro que trabalhavam cotidianamente com o inesperado. Todos os gestores dos campi Alpha e Beta, em algum momento, precisaram improvisar para atingir os resultados esperados e para responder aos fatores inesperados e desafios, mesmo que muitas vezes de forma encoberta.

Como destacam Cunha (2002), Cunha, Cunha e Kamoche (2003) e Crossan e Sorrenti (2005), a improvisação pode ser um fenômeno individual, coletivo e/ou organizacional. Nesse caso, pode-se observar que todos os gestores dos dois campi em estudo apresentaram forte tendência para a prática da improvisação como fenômeno organizacional e coletivo.

Um gestor acadêmico (19) do campi Beta destaca que autonomia para resolver um problema em relação ao aluno, por exemplo, o que é denominado por *ad referendum*, toma-se uma decisão antecipada, mas precisa levar ao conhecimento do colegiado, para o colegiado legitimar essa decisão. Todavia, considera muito importante que o planejamento não interfira na liberdade institucional, que permita certa flexibilidade.

Esse modelo de gestão é participativa e colegiada, conforme relato: “para fechar horário dos professores, por exemplo, sei que alguns professores querem escolher turma e horário, levo para o colegiado [...] a decisão é coletiva” (RELATO DE ENTREVISTADO (23) DO CAMPI ALPHA).

Evidenciou-se que as práticas não aconteceram de forma isolada, ou seja, quando apenas um indivíduo improvisa (CUNHA, 2002; CUNHA;CUNHA; KAMOCHE, 2003; CROSSAN; SORRENTI, 2005) e apresentou-se a grande maioria, de forma coletiva, consulta ao colegiado. Mesmo quando o gestor diz “pratico uma ação não planejada após sua execução levo para o colegiado” (RELATO DE ENTREVISTADO (8) DO CAMPI BETA).

A experiência na gestão acadêmica aparece como importante na percepção dos gestores: “sempre ligo para dois colegas, são experientes na função [...]”, “[...] uma decisão errada pode comprometer o curso” (RELATO DE ENTREVISTADO (11) DO CAMPI ALPHA). Isso significa também que a formação desses profissionais acontecia predominantemente na prática de sua função (MINTZBERG, 2010).

O tempo para a tomada de decisão e ação é, muitas vezes, fator ou elemento desencadeador de práticas improvisacionais na gestão acadêmica. Isso pode ser justificado por o tempo aparecer como pressão na tomada de decisões, assim como o sentimento de urgência. “As demandas chegam e precisam ser despachadas rapidamente”, ressalta uma gestora (5) do campi Beta, assim a experiência na gestão acadêmica é um facilitador no desempenho e nas práticas não planejadas.

Ao relacionar as áreas do conhecimento, observou-se que (19) gestores do campi Alpha, das áreas do conhecimento: Ciências Humanas; Ciências Exatas; Engenharias; Ciências Biológicas; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas, e 23 gestores do campi Beta, áreas do conhecimento: Ciências Humanas; Ciências Exatas; Engenharias; Ciências Biológicas; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Linguística, Letras e Artes, contavam com a experiência na prática. O que se caracteriza como uma gestão “professorial”.

Esses gestores sentiam-se pressionados por problemas emergentes a serem resolvidos, preferencialmente, no mais curto tempo; dessa forma, a ação realizada convergiu para uma forma de improvisação em um momento coletivo e em outro organizacional.

A improvisação pode ser identificada como positiva para o trabalho dos gestores na área acadêmica de ambos os campi, agiliza o processo de tomada de decisão além de estimular a criatividade. É difícil gerenciar uma organização tão complexa como a universidade somente com base em planejamento e normas burocráticas.

Se eu não tiver autonomia eu entrego o cargo, mas isso eu deixei bem claro para os meus colegas, mas muito claro para os meus chefes, tanto que na última avaliação que eu recebi, a diretora de ensino de graduação da universidade, ela chegou e disse assim para mim “eu gosto de você porque você toma as rédeas, tipo você resolve” você não traz o problema para eles, eu resolvo ali mesmo (RELATO DE ENTREVISTADO (5) DO CAMPI BETA).

A análise da posição desse gestor demonstra a consciência da necessidade de haver autonomia para poder gerenciar efetivamente. Todavia observou-se fortemente um lado da improvisação organizacional: algumas improvisações são desejadas e apreciadas (CUNHA; *et. al.*, 2015). Ou seja, quando o resultado era positivo, o gestor era enaltecido. Em alguns momentos o gestor improvisou para ter o sentimento de ser capaz (CUNHA; *et. al.*, 2015). Outro item observado foi o potencial criativo da improvisação, ou seja, um efeito muito positivo da improvisação, quando ela pode ser utilizada como facilitador para o desempenho da função de gestor (LEONE, 2010).

Como exemplo pode-se citar a seguinte ocorrência: o gestor (20) do campi Alpha, em 2019, propôs para o colegiado a adequação da matriz curricular.

[...] este projeto é de aproximadamente sete anos por aí e já tinha uma proposta, já estava na sua décima quinta versão, décima sétima versão, de matriz semestral e aí o colegiado num primeiro momento disse que não e, eu fiz a proposta da gente mudar 100% da matriz, adotando a abordagem das competências, ensino baseado nas competências [...] (RELATO DE ENTREVISTADO (20) DO CAMPI ALPHA).

A análise dos dados evidenciou o sentimento de ser capaz e presente na prática. Após aprovação e implementação do projeto por parte do colegiado, o gestor acadêmico foi enaltecido, referenciado por ser o precursor de um projeto considerado inovador. Observou-se a improvisação coletiva e organizacional presente na ação.

#### 4.5 CONTRIBUIÇÕES DAS PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS

Frente a um cenário em mudanças, no qual há necessidade de constante adaptação das rotinas pré-estabelecidas, a prática improvisacional aparece como alternativa pelos gestores acadêmicos. A sobrevivência da “universidade depende de sua capacidade de resposta às exigências externas” (MEYER, 2007b, p257).

No que se refere à improvisação, para (40) gestores acadêmicos entrevistados dos dois campi, a improvisação apareceu como alternativa. A improvisação foi usada para promover adaptação necessária na prática desses gestores, com o objetivo de se adequar à nova realidade que se impunha. Compreendido por Miner, Moorman e Bassoff (2001) como otimização das possibilidades e recursos existentes.

Conforme foi destacado por (22) entrevistados do campi Beta e (18) do Alpha, a improvisação levou à agilidade em alguns momentos individual e, em outros, agilidade coletiva na tomada de decisão por parte dos gestores acadêmicos. Isso reforça o entendimento de Zheng, Venters e Cornford (2010), de que a agilidade coletiva é um atributo emergente das práticas cotidianas dos atores sociais. Como contribuição da improvisação pode-se citar a agilidade na tomada de decisão, como benefício essencialmente para os acadêmicos e professores e, conseqüentemente, para os gestores acadêmicos.

Ademais, evidenciou-se que ao desburocratizar o processo de gestão, trabalhar com autonomia mesmo que de forma limitada, “[...] as coisas fluem rapidamente [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (9) DO CAMPI BETA). O gestor (28) do campi Alpha relata que ao surgir um acontecimento inesperado, por exemplo, na relação do aluno com o curso, ou do professor com o curso, ou ainda aluno com o professor, seguir o regulamento de forma criteriosa só vai tornar o problema ainda maior, por isso utiliza-se da experiência própria, com a experiência dos gestores mais antigos para condução e resolução, dependendo do caso, ele levado ao colegiado para legitimar.

A autonomia figurou como fator importante, quando se desejou aumentar a capacidade de resposta a eventos inesperados (CUNHA, 2002). A improvisação organizacional se fez presente como potencialidade a ser utilizada pelos gestores acadêmicos.

Outra contribuição observada foi a inovação. O gestor (20) do campi Alpha relata que a matriz curricular do curso de Administração foi reestruturada na sua totalidade, por isso adotou-se a abordagem das competências, objetivando preparar o aluno para o mercado de trabalho, com habilidades necessárias demandadas pelo setor produtivo.

Por meio dos depoimentos e observadas em reuniões, os gestores precisaram se adequar ao “novo normal”, ou seja, passaram por um processo de mudanças e adequação, para tanto, houve necessidade de praticar uma gestão diferente da planejada assim como foram as “[...] disciplinas remodeladas para acompanhar o mundo digital sendo mais adequadas ao novo momento com ela todos os professores e gestores [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (13) DO CAMPI ALPHA). A utilização de *plataformas* para reuniões assim como para ministrar as aulas pelos professores foi considerada uma forma de inovação incremental, mudanças com mínimo grau de impacto (MOORMAN; MINER, 1998).

Reagir a emergências (BEUNZA; STARK, 2004), acelerando ou aperfeiçoando processos (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2017; AKGUN; LYNN; BYRNE, 2003) é considerado por Crossan e Sorrenti (2005) a improvisação *ad-hoc*. Características da improvisação *ad-hoc* foram identificadas no momento em que os gestores acadêmicos foram confrontados com o inesperado, um exemplo foi “a pandemia”, pois sem o benefício do planejamento, precisaram dar uma resposta em tempo recorde às demandas, dando espaço para a criatividade e a inovação.

Um relato do gestor (7) do campi Beta exemplifica como uma ação improvisada levou a uma inovação:

Nós participamos de um grupo no WhatsApp, o pessoal tinha postado um modelo de protetores faciais para o pessoal da saúde usar, e daí um professor de outro departamento tinha comentado em usar uma ferramenta que era a impressora 3D para imprimir e fazer a montagem dessa máscara protetora facial, e como nós temos dentro do departamento este equipamento, acho que no momento foi algo improvisado eu ofereci o nosso equipamento para realizar essa ação talvez isso seja algo improvisado sem planejamento e usando o material que nós já tínhamos adquirido antes, para outros fins talvez (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI BETA).

A análise da posição desse gestor demonstra a possibilidade de realizar experimentações. Uma crise exige uma ação imediata, e é na flexibilização à mudança que ocorre a inovação (WEICK, 1998). Nesse caso, fez-se uso da improvisação para a obtenção de soluções inovadoras. Chama a atenção também o fato de que os gestores fizeram uso da criatividade para responder às demandas, o que resultou no potencial criativo das improvisações (LEONE, 2010).

Verificou-se que a criatividade, em grande parte, tem sido a fonte das soluções alternativas buscadas pelos gestores na execução de suas demandas e não apenas frente a atratores, mas também na proposição de melhorias, que ocorrem de forma diferenciada

dependendo do tipo de informação disponível para o gestor. Ao utilizar-se da criatividade para adaptação ao novo normal, buscou-se, por parte dos gestores, formas distintas das rotinas para lidar com o inesperado, gerenciar os cursos e a equipe.

Considerando que a *bricolagem* é a concepção da ação à medida que se desenrola, recorrendo aos recursos disponíveis (CUNHA, 2005; CUNHA; REGO; KAMOCHE, 2009), confirma-se a existência da *bricolagem* nos relatos apresentados assim como no relato do gestor (7) do campi Beta. Buscaram-se soluções com os recursos que se tinha a mãos e não planejados (LÉVI-STRAUSS, 1968, 2005). Ou seja, os gestores fizeram o melhor possível com os recursos disponíveis (CUNHA, 2005).

A *bricolagem*, apesar de não ser conhecida com essa nomenclatura, esteve muito presente no cotidiano dos gestores acadêmicos. Os gestores expõem muito bem como acontecem situações que envolvam o fazer alguma coisa com os recursos que se têm disponíveis (CUNHA, 2005). Consistiu na execução de uma tarefa com os materiais disponíveis e, em vários momentos os gestores demonstraram estar habituados a serem criativos sob pressão, precisamente por atuarem em organização complexa.

Evidenciou-se também como contribuição das práticas improvisacionais o desenvolvimento de habilidades. Como os gestores são selecionados por processo eleitoral e a maioria dos gestores não conta com experiência antes de assumir o cargo, a gestão acadêmica foi caracterizada como “administração professoral”, em concordância com Meyer (2014). Os gestores acadêmicos são selecionados por meio de processo eleitoral, não se evidenciou nenhuma preocupação com a questão da formação específica para exercer a função ou mesmo experiência anterior. O processo eleitoral é considerado uma questão política, o que compromete sua dedicação e compromisso em gerenciar um ambiente onde ensino e aprendizagem são a essência da atividade.

Assim, as habilidades técnicas foram adquiridas durante a execução das estratégias organizacionais (KELLER, 1983). Outra habilidade interessante para os gestores acadêmicos foi a capacidade de improvisar (LEONE, 2010).

Ademais, a aprendizagem organizacional aconteceu em tempo real (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001). Ao se referir ao aprendizado acontecer na prática, um dos gestores relata uma ocorrência:

Estou há 8 meses na função e ninguém disse o que eu deveria fazer e como fazer, ou seja aprendi fazendo, sempre fui à busca de formas para realizar o meu trabalho [...], [...] tento facilitar [...] (RELATO DE ENTREVISTADO (21) DO CAMPI ALPHA).

Evidencia-se no relato da gestora acadêmica de que a aprendizagem organizacional é a ação de adquirir conhecimentos.

[...] então nós tivemos que aprender a mexer no face, para criar a página do projeto, nós tivemos que aprender a negociar com alunos num período de férias forçadas porque os alunos fazem para ganhar nota e, agora eles iam ter que fazer porque era bom para eles não tinha disciplinas envolvidas, a gente precisava de voluntários para ajudar a gente construir a plataforma virtual do projeto, nós tivemos que testar muito, abrimos um grupo no Facebook não deu certo, abrimos a página no Facebook deu certo (RELATO DE ENTREVISTADO (9) DO CAMPI BETA).

As habilidades identificadas fortemente às técnicas estavam relacionadas às práticas desenvolvidas.

São várias coisas que eu aprendi que no começo eu não sabia, como chamar o aluno para conversar antes de punir, chamar o professor, antes de tomar uma atitude mais drástica, no começo você quer cumprir à risca o regulamento, mas talvez não é um bom caminho as vezes tem que chamar para conversar ver as questões ter mais calma e tomar atitude quando não tiver outras formas foi assim que eu aprendi durante a gestão (RELATO DE ENTREVISTADO (13) DO CAMPI ALPHA).

Ao analisar os três relatos, evidencia-se que o aprendizado acometeu na prática, e que a aprendizagem organizacional é a ação de adquirir conhecimentos e a habilidade técnica foi desenvolvida à medida que o gestor se deparava com situações as quais não havia um plano.

A percepção de (30) gestores dos dois campi é de que a improvisação e aprendizagem são complementares (CROSSAN; SORRENTI, 2005). O aprendizado foi o resultado potencial da improvisação (LEONE, 2010). “A gente sempre aprende, nessa área de gestão não tem como você não aprender todos os dias é uma situação nova, todo dia a gente aprende um pouco mais [...] o que deu certo passei incorporar no meu dia a dia [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (21) DO CAMPI ALPHA).

Um gestor (5) do campi Alpha relata que quando uma solução que não existe, ou não é a típica, é adotada e se mostra útil, ela é incorporada a algum regulamento já existente. Um exemplo são os termos de ajuste de conduta. Esses termos não existiam no ordenamento da UTFPR, de forma que sempre que existia um dano ao patrimônio era obrigatória a abertura de processo administrativo disciplinar. Nos discursos foi possível observar novamente a improvisação por sua faceta positiva, pois o gestor aprende e torna a utilizar na sua prática gerencial.

A adaptação também foi destacada por (47) gestores dos dois campi como uma das habilidades que permitiu lidar com ambientes em mudança, “imprevisibilidade”, ao combinar criatividade e a improvisação. Desse modo, uma nova competência passou a ser vista como interessante para esses gestores: a capacidade para improvisar (LEONE, 2010). A contribuição com a aprendizagem organizacional foi o resultado potencial da improvisação (LEONE, 2010).

A percepção de (42) gestores entrevistados dos dois campi é de que a improvisação não acontece, ou seja, não é bem-vinda, entretanto, houve divergência entre discurso e prática. Observou-se por meio de reuniões e conversas informais que a improvisação, além de se manifestar na gestão acadêmica, apresentou efeitos positivos, além de ser útil na resolução de conflitos.

Resolução de conflitos é um dos tipos de improvisação mais aceitos e ela é vista como positiva (DEHLIN, 2008; GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016). Para um gestor acadêmico (10) do campi Beta, quando acontece algo inesperado, não há necessidade de gerar um problema ainda maior, mas, enquanto gestor, precisa encontrar soluções. A resolução de conflitos (DEHLIN, 2008) foi observada na percepção de (42) entrevistados em conversa informal e nas reuniões como mais uma contribuição das práticas improvisacionais. Nesse caso, a improvisação bem feita é muito enaltecida, conforme as inferências de Giustiniano, Cunha e Clegg (2016).

As práticas improvisacionais (não planejadas) apresentaram com mais intensidade o **aprendizado** como contribuição significativa nas seguintes áreas do conhecimento: Ciências Humanas; Ciências Exatas; Engenharias; Ciências Biológicas; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Linguística e Letras. O conhecimento não está relacionado unicamente a uma área específica, e sim à experiência na gestão acadêmica. Gestores das diversas áreas apresentaram algum grau de dificuldade. As análises também evidenciaram o aprendizado individual e grupal, como principal contribuição da prática improvisacional proporcionando a aprendizagem em tempo real.

A **criatividade** apresentada como resultado das práticas, está relacionada as seguintes áreas: Ciências Humanas, Engenharias, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas e Letras apresentaram. A criatividade estava relacionada ao sentimento de urgência e à pressão do tempo. Já Ciências Humanas, Ciências Exatas, Engenharias e Ciências Sociais Aplicadas apresentaram como resultado das práticas a **inovação**. A inovação estava relacionada ao sentimento de ter autonomia necessária.

Já a *performance* apresentou-se relacionada a todas as áreas, convergindo com a autonomia, pressão do tempo, sentimento de urgência e fortemente com a experiência na gestão acadêmica. Existe evidências de que o gestor que contava com experiência na gestão acadêmica sentia-se mais segura na tomada de decisões e conseqüentemente o desempenho (*Performance*). A *performance* evidenciada estava fortemente relacionada a improvisação conforme observado nos relatos a seguir: “A experiência não só minha como, a gente percebe em profissionais com um pouco mais de experiência, dentro da própria universidade, a gente consegue ter mais propriedade para tomar uma decisão mais acertada” (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI ALPHA).

Em uma situação de complexidade promovida constantemente nas mais diferentes áreas exige decisões presentes e eficazes e assim a experiência existe como elemento essencial no desenvolvimento de estratégias nas IES. “Como exemplo a reinvenção do ensino nas suas respectivas modalidades e adequações de suas matrizes curriculares diante das mudanças sejam do novo mercado de trabalho e legislação trabalhista” (RELATO DE ENTREVISTADO (20) DO CAMPI ALPHA).

Apresenta-se no quadro a seguir um resumo das principais contribuições das práticas da improvisação, as quais foram observadas em reuniões e registradas pelos gestores acadêmicos pesquisados.

Quadro 7 – Quadro resumo das principais contribuições das práticas improvisacionais

<b>Construtos Relacionados</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Áreas do Conhecimento</b>	<b>Contribuição</b>
<b>Aprendizagem</b>	[...] se a gente conseguir adaptar esse projeto para o mundo digital a gente consegue resolver o problema. Foi muito tudo no improviso, porque era um conhecimento que a gente estava adquirindo juntos [...] (Relato de entrevista do campi Beta).  Aprendi fazendo, sempre fui à busca de formas para realizar o meu trabalho [...] Muitas vezes pedi <i>help</i> para os colegas mais experientes, casos omissos para o colegiado [...] (Relato de entrevista do campi Alpha).	Ciências Humanas; Ciências Exatas; Engenharias; Ciências Biológicas; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Linguística, Letras.	Aprendizagem Criatividade <i>Performance</i> Inovação incremental
<b>Criatividade</b>	[...] sempre fui pró ativa, procuro formas práticas para realizar o meu trabalho [...] (Relato de entrevista do campi	Ciências Humanas; Engenharias; Ciências Agrárias; Ciências Sociais	Aprendizagem Criatividade <i>Performance</i>

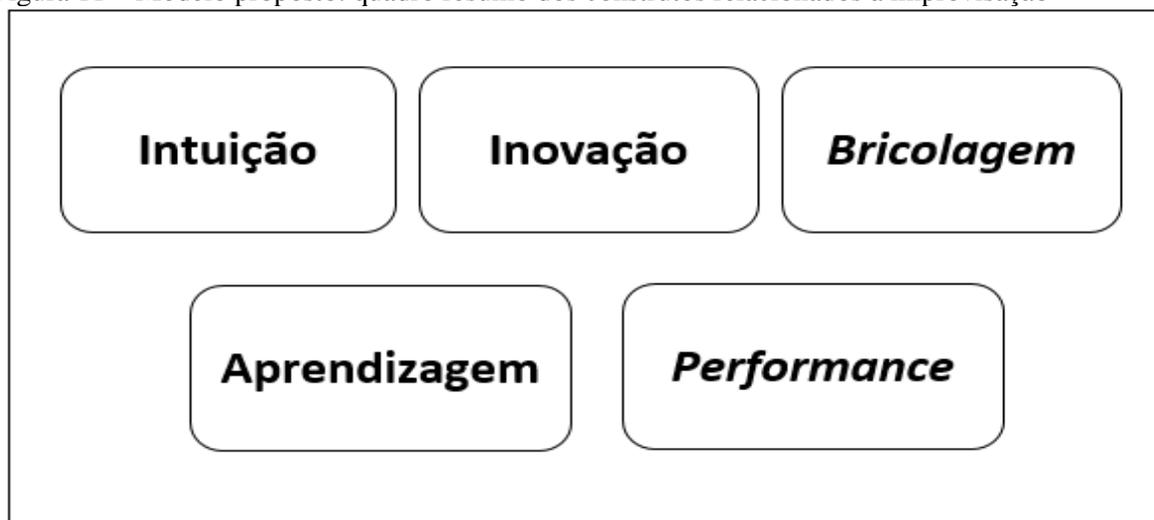
	Beta). [...] fazer cursos remotos me deu ideias e eu criei a minha própria forma de construir meus cursos remotos [...] (Relato de entrevista do campi Alpha).	Aplicadas; Letras.	
<b>Inovação</b>	[...] para reuniões por exemplo utilizo plataformas [...], [...] os professores ministram suas aulas em plataformas também, na minha visão não estava planejado, com a pandemia precisamos inovar (Relato de entrevista do campi Alpha).  [...] confeccionar esses protetores faciais [...] (Relato de entrevista do campi Beta).	Ciências Humanas; Ciências Exatas; Engenharias; Ciências Sociais Aplicadas.	Aprendizagem Criatividade <i>Performance</i> Inovação incremental

Fonte: A autora (2021)

Vale ressaltar que nesta pesquisa, identificou-se ainda um achado não relacionado aos objetivos e às proposições formuladas e analisadas no estudo. Trata-se do construto “**performance**”, além dos construtos familiares: intuição, bricolagem, aprendizagem e inovação existentes na literatura (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001; CROSSAN; SORRENTI, 2005; CUNHA, 2005; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015).

Para melhor visualização, apresenta-se um modelo proposto dos construtos relacionados à improvisação.

Figura 11 – Modelo proposto: quadro resumo dos construtos relacionados à improvisação



Fonte: A Autora (2021)

O construto “*performance*” é um aspecto relevante a ser considerado, pois permeia a improvisação organizacional, coletiva e individual como um importante mecanismo de práticas de improvisação. Esse aspecto demonstrado neste estudo empírico possui grande potencial. A “*performance*” demonstrou ser excepcionalmente importante para os resultados evidenciados nas práticas dos gestores acadêmicos.

Isto posto a gestão acadêmica apresenta-se como uma área em que a complexidade organizacional se faz presente, com fatores como a pressão do tempo, o sentimento de emergência, a autonomia, a experiência na gestão acadêmica e a crise como fatores determinantes na percepção dos gestores para a manifestação da improvisação. Nesse tipo de gestão, o controle das atividades de ensino e pesquisa é frouxo, o que contribui para haver uma dificuldade de se gerenciá-la.

Por outro lado, paradoxalmente, os elementos burocráticos presentes nessas instituições públicas podem ser vistos como restritivos de uma gestão mais ágil, criativa e com espaço para improvisação. Observa-se que planos não são suficientes para gerenciar uma organização dinâmica e que interage com o ambiente externo.

#### 4.6 ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS ENTRE OS CAMPI

A análise comparativa das práticas improvisacionais na gestão acadêmica revelam as principais convergências e divergências entre os campi estudados.

Quadro 8 – Quadro resumo das semelhanças e diferenças dos campi

<b>Semelhanças</b>	Regidos pela Lei nº 11.184
	PDI
	Missão, visão, valores.
	Controles rígidos.
	Oferta de cursos de graduação e pós-graduação: <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> ; na modalidade presencial e EaD.
	Gestores altamente qualificados nas suas áreas.
	Autonomia limitada.
	Modelo de gestão participativa, colegiado.
	Forte preocupação com o planejamento.

	Aprendizado ocorre com a prática.	
<b>Diferenças</b>	<b>Alpha</b>	<b>Beta</b>
	Gestores mais experientes, menos amadores.	Gestores menos experientes, mais amadores.
	Ambiente externo.	Ambiente externo.
	Maior sentimento de autonomia.	Menor Sentimento de Autonomia.
	Mais habilidade para improvisar.	Menor habilidade para improvisar.
	Maior aceitação da improvisação.	Menor aceitação da improvisação.
	Imagem menos corporativa.	Imagem mais corporativa.
<b>Contribuições</b>	<b>Alpha</b>	<b>Beta</b>
	Inovação	
	Resolução de conflitos	
	Habilidades técnicas	
	Agilidade na tomada de decisão	
	Aprendizagem	

Fonte: A autora (2021)

A maior frequência de práticas improvisacionais de forma clara foi relatada por cinco gestores do campi Alpha, com experiência na gestão acadêmica em outras IES. Entende-se que a experiência é um fator importante para a manifestação da improvisação. Já no campi Beta, os gestores sentiram desconforto em assumir, todavia por meio de participação em reuniões foi possível identificar que muitas vezes ocorre de forma encoberta.

Uma justificativa relatada por um gestor (23) do campi Beta pode estar relacionada ao receio de punições.

Cumpramos esclarecer que de acordo com a legislação vigente nunca é possível improvisar em instituições públicas federais, visto que todas são regidas pelo direito administrativo cuja a principal regra é a da anterioridade (tudo que é feito deve estar previamente previsto em lei e só é possível fazer o que esta previsto em lei). Assim, no sentido amplo da palavra, não existe situação em que caiba o imprevisto.

A análise do discurso do gestor (23) do campi Beta revela que os gestores fazem coisas diferentes daquelas apresentadas em seus discursos (MEYER, 2014), ao afirmar que na universidade pública não há lugar para a improvisação, entretanto, observou-se em reuniões que, na prática, acontecia. Ações não planejadas emergem em organizações complexas como a pandemia, por exemplo.

Vale ressaltar que os campi Alpha e Beta passaram por transformação de CEFET-PR para UTFPR em 2005 (PDI, 2017). Os documentos instituições, Regulamento Geral e o PDI são documentos comuns para todos os campi. “A missão, a visão, os valores e as propostas do plano de gestão, considerados elementos essenciais na organização de suas políticas, de seus planos e de suas ações” (PDI, 2017, p. 21).

Para a UTFPR assim se estende aos campi em estudo uma “gestão eficiente dos recursos públicos, cabe à gestão definir, estruturar, orientar, monitorar e aperfeiçoar os controles internos, responsabilizando-se pelos possíveis prejuízos que possam ocorrer durante algum imprevisto” (UTFPR, 2019, p. 22). O que pode justificar o modelo de gestão participativo e colegiado. Está muito claro para os gestores que a identidade está relacionada diretamente com sua missão, a visão e os valores (PDI, 2017). Tal percepção pode ser observada nos relatos e confirmada nas reuniões.

Os gestores em unanimidade apresentaram ter conhecimento das normas e dos documentos institucionais, entretanto o PDI, para eles, é um documento orientador no cotidiano (PDI, 2017), por “estar presente no dia a dia” (RELATO DE ENTREVISTADO (1) DO CAMPI ALPHA), ou seja, é o plano norteador das “ações deliberadas e emergentes, auxilia na tomada de decisão” (RELATO DE ENTREVISTADO (5) DO CAMPI BETA). Processos de planejamento são insuficientes para lidar com ambientes turbulentos.

Evidenciou-se por meio das reuniões que as práticas emergiram em sua grande maioria em momentos de urgência, tendo o tempo como pressão, exemplo a pandemia, assim não teve tempo para planejamento, ou seja, nem toda tomada de decisão é planejamento (ACKOFF, 1970). A improvisação apareceu relacionada a estrutura mínima mais fortemente no campi Beta, representada pelas normas e regulamentos.

A improvisação se fez parte da gestão (MOORMAN, MINER, 1998) converge nos dois campi. No campi Alpha, os gestores praticam de forma mais explícita, “A gente faz muito da improvisação porque as coisas precisam acontecer” (RELATO DE ENTREVISTADO (3) DO CAMPI ALPHA). Já no campi Beta aparece muitas vezes de forma encoberta.

Confirma-se no entendimento de Mintzberg e Quinn (1988) que nem todas as estratégias planejadas chegam a ser implementadas. Os gestores dos dois campi apresentaram autonomia “limitada”, condição que contribui para disseminar as práticas de improvisação (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

No que tange a gestão acadêmica, os gestores são altamente qualificados nas suas áreas e amadores na gestão acadêmica. O que se confirma que à universidade forma

profissionais e é dirigida por amadores (SIMON, 1967). O aprendizado na gestão nos dois campi ocorreu com a prática (MINTZBERG, 2010).

Modelos de gestão emprestados do universo empresarial se mostraram ineficientes por não considerar a complexidade e as características dos campi. Como exemplo temos dois gestores com formação nas áreas de conhecimento em ciências sociais como Administração apresentaram um grau de dificuldade elevado por se tratar de uma organização complexa que exige uma forma de gestão distinta. Dessa somatória, restou a ineficácia em assemelhar a gestão (PFEFFER, SUTTON, 2006; MEYER, 2014).

Por fim, apesar de serem campi com constituições e formatos bastante similares, perceberam-se muitas convergências, principalmente no que se refere às características essenciais; também algumas divergências relativas à improvisação; com relação ao campi Beta, principalmente no que dizia respeito à visão sobre as práticas da improvisação, autonomia e planejamento. Os gestores do campi Alpha assumem com maior facilidade que a improvisação está presente no dia a dia, o que não ocorre com os gestores do campi Beta.

A justificativa pode estar relacionada ao perfil dos gestores. A maioria dos gestores do campi Beta apresentou idade entre 28 a 55 anos, com até cinco anos no cargo, sendo que a experiência em gestão acadêmica está relacionada ao tempo na função, menos de 10 anos, doutores e pós-doutores, a maioria recém-formados, são mais inseguros em relação aos gestores do campi Alpha.

Enquanto no campi Alpha os gestores são mais experientes, a faixa etária está entre 35 a 75 anos, com mais de 10 anos de experiência em gestão acadêmica, mais de 15 anos na universidade, alguns com processo no aguardo da aposentadoria, com vasta experiência. Em relação à formação acadêmica desses gestores, observa-se que são altamente especializados em suas áreas: apenas três dos gestores são mestres, os demais todos são doutores, destes, 10 possuem pós-doutorado. Quando questionados, explicaram que estão com o doutorado em andamento, como é possível observar no relato: “[...] agora estou numa situação semelhante à tua, estou fazendo doutorado em engenharia agrícola [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI ALPHA).

A alta especialização pode ser justificada por haver incentivo financeiro por parte da dos campi, conforme é apresentado em Relatório de Gestão.

Em 2019, havia 207 docentes afastados para cursar doutorado, o que, comparado ao quantitativo de 1.881 docentes doutores, de um total de 2.495 na instituição, faz antever que, em médio prazo, o corpo docente da UTFPR será composto por doutores quase em sua totalidade” (UTFPR, 2019, p. 33).

Outro ponto relevante a ser considerado é a experiência anterior nesse tipo de função, 42 gestores contam com o tempo no cargo sendo o tempo de experiência, exceto cinco gestores do campi Alpha, que relataram ter experiência em outras IES. Para elucidar a experiência na gestão como relevante nas práticas dos gestores, apresentam-se alguns relatos a seguir: “como coordenador de curso estou a três anos e outra experiência como coordenador foi no IFSC no qual trabalhei de 2006 a 2011. [...] A experiência que adquiri na IFSC ajudou muito [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (1) DO CAMPI ALPHA).

Outro gestor relata ter sido “coordenador na Universidade do Contestado em Porto União/SC por 11 anos. Não tenho dificuldade com minhas atribuições [...]. Sei até onde posso ir [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (11) DO CAMPI ALPHA). É possível afirmar que a preparação para a função de gestor acadêmico para 42 gestores ocorreu sem exigência de nenhum tipo de treinamento, ou seja, acaba ocorrendo na prática (MINTZBERG, 2010).

A dificuldade encontrada pelos gestores é destacada nos dois relatos apresentados a seguir:

Sou professor, estou no cargo de coordenador de curso a 4 meses, para mim ainda é um tramite novo ser coordenador. Quando assumi não tinha ninguém para dizer o que eu deveria fazer e como deveria ser feito, então, me debrucei nos regulamentos, a cada demanda uma nova experiência (RELATO DE ENTREVISTADO (5) DO CAMPI BETA).

Essa questão corrobora Mintzberg (2010), quando afirma que o aprendizado da gestão ocorre verdadeiramente com a prática. Mesmo que muitos gestores reconheçam a dificuldade de desempenhar suas funções, nenhum deles foi buscar formação por essa razão. “[...] As demandas chegam, preciso despachar dentro do tempo exigido, nem sempre tenho tempo de consultar os superiores e regulamentos. Muitas vezes conto com a experiência” (RELATO DE ENTREVISTADO (8) DO CAMPI ALPHA).

Apesar do fato de (2) gestores possuírem formação específica em gestão, ainda assim, não facilitou o trabalho em si, pode justificar-se por a universidade se tratar de uma organização complexa que apresenta objetivo, missão, visão, sistema hierárquico e estrutura diferente. Devem ser tratadas de forma diferenciada das demais organizações (BALDRIDGE, 1983). Uma administração específica (MEYER, 2003).

[...] está sendo realmente um aprendizado mais do que outra coisa, no ano passado eu já tive a oportunidade de gerir outros tipos de contextos de negócios, então eu já tive minha própria empresa, eu já trabalhei em

multinacional, em empresas de diversos tamanhos, nível operacional, tático e estratégico, já fui diretor e gestor (RELATO DE ENTREVISTADO (3) DO CAMPI BETA).

Modelos de gestão emprestados do universo empresarial são ineficientes a assemelhar a gestão acadêmica.

[...] o ambiente da gestão pública é um ambiente muito caricato, muito específico, e influencia muito na cultura organizacional e, isso é a minha maior dificuldade hoje, é muito diferente das empresas que trabalhei (RELATO DE ENTREVISTADO (5) DO CAMPI ALPHA).

Observa-se que os gestores acadêmicos, em sua maioria, quanto à formação, são grandes especialistas em suas áreas e amadores como gestores – exceto cinco gestores do campi Alpha que contam com experiência prévia na gestão acadêmica, o que facilitou para agir em situações vivenciadas, no caso improvisar, condição fundamental para a manifestação da improvisação.

Os gestores do campi Beta, em alguns momentos, procuravam passar uma imagem mais corporativa, importada do universo empresarial, visível na utilização de nomenclaturas tipicamente corporativas, nas funções e, principalmente, ao tratar a gestão acadêmica como gestão empresarial.

Possuíam forte preocupação com o planejamento, fato esse observado durante reuniões e entrevistas e nos documentos institucionais. No entanto relataram a ocorrência de algumas mudanças no ambiente, que impossibilitavam o cumprimento das rotinas estabelecidas.

A análise dessas observações, feitas pelo relato de entrevistado 9 do campi Beta e confirmado por meio de participação em reuniões, revelou que as particularidades das Instituições de Educação Superior, como organizações complexas, fizeram com que modelos de gestão importados do universo empresarial não atingissem os resultados esperados nesse cenário com tantas especificidades (BIRNBAUM, 2000).

Diante das especificidades das IES, o gestor acadêmico passa também a ter um perfil complexo e diferenciado do que se vê comumente no mercado. Sua atuação é orientada para a prática (MINTZBERG, 2010), no caso uma prática com características bem específicas. Possuem habilidade para lidar com situações não rotineiras, emergentes, tendo perfil bem mais de natureza prática, o que os distancia da imagem tradicional de gestores-planejadores.

## 5 CONCLUSÕES

Esta tese foi desenvolvida com o objetivo geral de examinar como a improvisação organizacional é praticada na gestão acadêmica, avaliando fatores desencadeadores, práticas e contribuições.

As conclusões foram divididas em cinco seções: na primeira, são respondidos os objetivos específicos elencados para este estudo. Na segunda seção são examinadas as proposições de pesquisa e se foram atendidas. Na terceira seção, é respondido o problema central de pesquisa. Na quarta, são apresentadas recomendações para novos estudos; e, por fim, na quinta seção são tecidas as considerações finais.

### 5.1 RESPOSTAS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base nos dados analisados e no referencial teórico que norteou o estudo, passa-se, a seguir, a responder os objetivos que nortearam a pesquisa.

#### **5.1.1 Analisar as práticas dos gestores acadêmicos que indicam a manifestação da improvisação organizacional**

Foi possível identificar claramente a interveniência das características da complexidade organizacional na gestão acadêmica nos campi em estudo. Apresentaram-se como organizações complexas que possuem objetivos ambíguos, falta de intencionalidade nas ações, processos pouco estruturados, sistemas hierárquicos e estruturas diferenciadas de organizações empresariais (BALDRIDGE, 1983).

Considerando o gestor acadêmico como responsável por definir metas e objetivos, organizar e motivar a equipe de trabalho, resolver conflitos, controlar e mensurar os resultados obtidos (MILLETT, 1975), ele deve possuir as seguintes capacidades: visão estratégica, capacidade de liderança, negociação e resolução de conflitos, habilidade em gestão e captação de recursos, além de percepção das demandas externas (MEYER; LOPES, 2015).

Na percepção dos entrevistados, o que foi confirmado por meio de participação em reuniões, foi possível evidenciar como preponderantes nos campi analisados ajudam a

responder o objetivo de pesquisa ao compor o que se definiu como as práticas dos gestores acadêmicos que indicam a manifestação da improvisação organizacional, conforme passa a ser demonstrado a seguir.

As práticas dos gestores acadêmicos que a improvisação organizacional se manifestou foram: atendimento aos discentes e professores: sempre que os discentes e professores tenham problemas ou dúvidas (comportamento, faltas, relacionamento, disciplina, entre outros), seguida de regulamentação das ações: elaboração de documentos como: atas de reunião, ofícios, editais entre outros. Reestruturação do PPC, Matriz curricular: manter o PPC e a matriz curricular do curso atualizados.

A administração dos recursos financeiros: verba destinada para o departamento/curso; Comunicação interna: manter a equipe informada e atualizada; Distribuição de carga horária: considera carga horária do professor/ disciplina/aderência a formação; Elaboração dos horários: considera regime de trabalho e contratação de professor temporário: abre a vaga, lança edital.

Constatou-se que a improvisação organizacional se manifestou nas práticas dos gestores acadêmicos. As manifestações foram observadas nas reuniões e nos relatos dos gestores dos dois campi como situações emergentes em função da complexidade da Universidade Pública. Inseridos no cenário de incerteza e imprevisibilidade, são comuns, fortes e inesperadas as rupturas ou a necessidade de ajustes (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2003).

Observou-se a pressão do tempo, o sentimento de emergência, a autonomia, a experiência na gestão acadêmica e a crise como fatores determinantes para o desencadeamento da improvisação (MOORMAN; MINER, 1998), a manifestação da improvisação apareceu fortemente no atendimento aos discentes e professores. Na administração dos recursos financeiros e na regulamentação das ações, a grande maioria dos entrevistados reconheceu que muitas vezes ocorrem mudanças no ambiente antes que um planejamento seja implementado (MINTZBERG; WATERS, 1985; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015).

A improvisação aparece como forma de responder aos desafios gerenciais (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019). Os gestores, em suas práticas, utilizaram de racionalidade e técnica, assim como intuição e criatividade, fazendo com que a administração fosse considerada, ao mesmo tempo, uma ciência e uma arte (MEYER; LOPES, 2015). Para os gestores do campi Beta, a improvisação é potencialmente positiva para as práticas dos gestores.

Outro destaque para ambos os campi está relacionado às práticas dos gestores, que eram realizadas de natureza vivencial, motivo pelo qual esses profissionais adquiriram, durante o exercício da função, capacidade muito grande de trabalhar com situações não rotineiras, quebrando também a imagem da função de gestor como planejador (MINTZBERG, 2010).

A improvisação está presente nas práticas dos gestores acadêmicos mesmo que muitas vezes de forma encoberta. Mesmo quando o gestor negava sua manifestação em um primeiro momento, no decorrer da entrevista apresentou situações, trouxe exemplos que contradizem a negação, em outros momentos a contradição foi identificada durante as reuniões e nas conversas informais. Muitas vezes os gestores fazem coisas diferentes daquelas apresentadas em seus discursos (MEYER, 2014).

Em ambos os campi percebeu-se a existência de um modelo de gestão colegiado, participativo e democrático. Apesar de possuir estrutura robusta, seus agentes demonstraram relativa autonomia, além de se mostrarem flexíveis às mudanças no curso das ações, sempre que necessário.

Outras características intervenientes observadas, que puderam corroborar para ampliar a compreensão sobre os fenômenos que interferem na dinâmica dos campi, foi o tipo de articulação: frouxamente articulada. Tal aspecto revela uma articulação frouxa entre seus agentes, nos próprios campi e com o ambiente externo; controles burocráticos limitados geram autonomia limitada aos gestores, flexibilidade das estruturas possibilitam alinhamentos, sempre que necessário, situação está que os gestores acadêmicos utilizam com certa frequência (WEICK, 1976).

Como pré-condição para a manifestação da improvisação, surgiu a flexibilidade; os gestores dos dois campi foram unânimes em confirmá-la como imprescindível, ainda que vivenciada em graus diferenciados. Para os gestores acadêmicos, a flexibilidade era sentida como restrita e todos possuíam bem clara a missão de cumprir o Planejamento Institucional, as rotinas estabelecidas e o respeito à hierarquia. As estruturas precisam ser flexíveis para que a improvisação se manifeste, conforme Cunha (2002).

### **5.1.2 Examinar como se desdobram as práticas improvisacionais**

Examinar como as práticas improvisacionais se desdobram figura o segundo objetivo específico deste estudo. Foram apresentados pelos gestores e confirmado por meio de observação situações emergentes em função da complexidade da universidade. Inseridos no

cenário de incerteza e imprevisibilidade, são comuns, fortes e inesperadas as rupturas ou a necessidade de ajustes (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2003).

Constatou-se que os gestores acadêmicos tinham muito presente certa dificuldade de seguir planejamentos. Em suma, os gestores dos dois campi apresentaram tendência para manifestação da improvisação como fenômeno organizacional e coletivo (CUNHA, 2002; CUNHA; KAMOCHE; CUNHA, 2003; CROSSAN; SORRENTI, 2005).

Observou-se que as ações realizadas convergiram para uma forma de improvisação em um momento coletivo e em outro organizacional consulta ao colegiado. Ao praticar ações não planejadas, após sua execução era submetida à aprovação do colegiado. Uma observação que vale atenção é referente ao tempo: “o tempo apareceu como pressão”, sentimento de urgência, ou seja, pré-condição para a manifestação da improvisação.

Os gestores dos campi em estudo na sua totalidade apresentaram forte tendência para manifestação da improvisação como fenômeno coletivo em que as ações aconteciam na grande maioria de forma coletiva, consulta ao colegiado. Mesmo quando o gestor assume praticar ação não planejada após sua execução, formaliza junto ao colegiado característica da improvisação organizacional.

Diante do inesperado, os gestores pesquisados colocaram que a improvisação muitas vezes tornava-se facilitador, tentativa de solução de situações imprevistas e até mesmo de reação, entretanto, algumas improvisações são desejadas e apreciadas (CUNHA; *et al.*, 2016). Pode ser utilizada como facilitador para o desempenho da função de gestor, considerada um ponto positivo da improvisação (LEONE, 2010).

### **5.1.3 Analisar as contribuições das práticas improvisacionais para a gestão acadêmica**

Observou-se que os gestores dos dois campi são altamente especializados em suas áreas, considerado a experiência com o tempo na função sendo o tempo de experiência. Tal constatação reforça o que Simon (1967) já havia identificado em seus estudos, “as universidades formam profissionais, entretanto, são gerenciadas por amadores”, a experiência ocorrendo na prática (MINTZBERG, 2010), e adjetivo de “amador” (MEYER, 2003). Sem nenhuma preparação para o desempenho do cargo, a gestão caracterizou-se como administração professorial, conforme Meyer (2014) descreve em seus estudos.

Em suma, foram confirmados nos dois campi as contribuições da improvisação na percepção dos gestores acadêmicos, as quais foram comprovadas por meio de reuniões.

Ainda, essas contribuições estão relacionados com: agilidade na tomada de decisão; pré-condição para a inovação; permite a criatividade; desenvolvimento de habilidades; contribui com a aprendizagem organizacional; e prática da *bricolagem*. Foi possível evidenciar que a aprendizagem organizacional aconteceu em tempo real, o que corrobora com Miner, Moorman e Bassoff (2001).

Constata-se que as práticas improvisacionais (não planejadas) apresentaram com mais intensidade como contribuição significativa o aprendizado, ou seja, o aprendizado individual e grupal, proporcionando a aprendizagem em tempo real, onde o conhecimento estava relacionado à experiência na gestão acadêmica, a criatividade, relacionada ao sentimento de urgência e a pressão do tempo. Já a inovação estava relacionada ao sentimento de ter autonomia.

#### **5.1.4 Comparar as diferentes manifestações e contribuições entre os campi pesquisados**

Buscaram-se as principais convergências entre eles, as quais apresentam um ambiente favorável à manifestação da improvisação organizacional.

Os gestores acadêmicos dos dois campi em estudo apresentaram muitas convergências, principalmente no que se referia às características essenciais. Os campi são muito semelhantes, quanto a porte, estrutura e foco de atuação, perceberam-se poucas divergências com relação às manifestações da improvisação organizacional nesse contexto, de forma que as divergências podem estar relacionadas à experiência em gestão acadêmica.

Constatou-se que a mesma emergência que caracteriza o comportamento de SAC também se aplicou a manifestação das práticas improvisacionais. Além do caráter emergente, o tempo apareceu como pressão. Os gestores dos dois campi sem tempo para planejar precisaram tomar decisões, corroborando os dizeres de Ackoff (1970) de que nem toda tomada de decisão é planejamento.

Para os gestores acadêmicos do campi Beta, as manifestações apareceram mais ligadas a situações de fortes rupturas e, quando bem-sucedidas, conseqüentemente, eram muito enaltecidas (GIUSTINIANO; CUNHA; CLEGG, 2016).

Em relação à frequência das manifestações da improvisação percebeu-se igualmente nas práticas dos gestores nos dois campi. No campi Beta, eram moderadas e normalmente ocorriam quando havia muita necessidade. Os gestores preferiam nitidamente obedecer às

normas e aos regulamentos e, em função disso, tentavam sempre que possível fazer o que estava previsto.

Já os gestores do campi Alpha, além da improvisação por necessidade, ela também apareceu, como já foi citado anteriormente, como possibilidade de experimentação de algo novo e relevante que emerge sem um plano prévio (WEICK, 1987), com forte intensidade em situações de mudança.

A *bricolagem* fez-se presente, associada muito intimamente à improvisação e também ao momento pandêmico atual. Representou o fazer alguma coisa com os recursos disponíveis (CUNHA, 2005), reconhecida pelos gestores dos dois campi como necessária e altamente frequente. Devido à dificuldade, inerente ao contexto atual em que as universidades estão inseridas, a *bricolagem* tem ganhado espaço, chegou, inclusive, a ser colocada como única alternativa para realizações, por alguns gestores.

Uma imagem mais corporativa, importada do universo empresarial, os gestores do campi Beta procuravam passar, trataram a gestão acadêmica como gestão empresarial, sinalizando forte preocupação com o planejamento. Entretanto, a dinâmica interna e do ambiente fez com que surgissem situações inesperadas as quais exigiram respostas rápidas, o que impossibilitou o cumprimento das práticas planejadas dando espaço para as práticas não planejadas (improvisacionais).

Verificou-se que o improvisado se fez parte da gestão (MOORMAN, MINER, 1998) nos dois campi. No Alpha de forma mais explícita e no Beta muitas vezes de forma encoberta. Isso pode ser explicado pelo fato de (14) gestores do campi Alpha contarem com o tempo na função acima de cinco anos, ou seja, mais experiência na gestão acadêmica, o que não ocorreu no campi Beta. Os gestores do campi Beta contam com o tempo na função sendo o tempo de experiência de até cinco anos. O que leva a constatação de que a gestão acadêmica ainda é praticada essencialmente por amadores (SIMON, 1967).

Os gestores do campi Alpha, na maioria das situações, agiram intuitivamente e projetaram ações a partir de uma experiência memorizada, a qual permitiu a adaptação a novas situações (WEICK, 1995). Contudo, verificou-se que para ajustar as mudanças à realidade, usou-se de uma criatividade proativa e inovadora.

Nessas ocasiões, mesmo sem conhecimento prévio, os gestores do campi Beta demonstraram persistir e aprender durante a ação, em defesa de seus interesses individuais ou compartilhados. Tal evidência permitiu aplicar também aos SAC a constatação de Mintzberg (2010), de que o aprendizado da gestão ocorre verdadeiramente com a prática.

Constatou-se nos dois campi o **aprendizado**, relacionado à experiência na gestão acadêmica, a **criatividade**, relacionada ao sentimento de urgência e à pressão do tempo, e a **inovação**, relacionada ao sentimento de ter autonomia como principais contribuições significativas para a gestão acadêmica.

## RESPOSTAS AS PROPOSIÇÕES INICIAIS

Tendo como base os dados analisados e o referencial teórico que norteou o estudo, passa-se, a seguir, a examinar o atendimento às proposições iniciais de estudo que nortearam esta pesquisa.

### **5.2.1 A urgência da ação é pré-condição para a manifestação da improvisação organizacional (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA, 2005; BATISTA, 2008)**

Rotinas previamente bem estabelecidas reduzem a ocorrência da improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMUCHE, 2003), por outro lado, existe um paradoxo: rotinas claramente definidas podem facilitar a improvisação, uma vez que os agentes envolvidos na realização delas percebem, em dado momento, que poderiam realizar novas combinações no que está estabelecido e sentem-se seguros para isso. Como exemplo apresenta-se o seguinte relato: “Então é relativamente comum receber uma demanda às 22h e ser cobrado pela resposta às 08h do dia seguinte, e aí fiquei esperando? Não!” (RELATO DE ENTREVISTA DO CAMPI BETA).

As evidências demonstraram que a improvisação foi praticada pelos gestores dos dois campi, em vários momentos, sempre que a pressão do tempo apareceu impulsionada por uma emergência. A pressão do tempo foi sentida como urgência para a ação, apareceu também como fator determinante para o desencadeamento desse improviso, conforme o relato: “a gente faz muito da improvisação porque as coisas precisam acontecer” (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI ALPHA).

Contudo, as manifestações foram acompanhadas por forte necessidade de agir, de tomar alguma atitude, por se tratar de situações que não eram passíveis de serem ignoradas.

A improvisação ocorreu em tempo real, em situações emergenciais que exigiam respostas imediatas (CROSSAN; SORRENTI, 2005), por isso o tempo apareceu como variável fundamental para a improvisação, no sentido de pressão para a prática. O sentimento de urgência por parte dos gestores acadêmicos foi percebido na maioria das manifestações.

Em suma, as evidências demonstraram que a improvisação aconteceu também impulsionada por uma emergência. O grupo de atores envolvidos tinha clara a necessidade de fazer algo, o mais rápido possível. Tal constatação confirma a primeira proposição, que parte do fato de que a urgência da ação é pré-condição para a manifestação da improvisação organizacional (CUNHA, CUNHA, KAMOCHE, 1999; CUNHA, 2005; BATISTA, 2008).

### **5.2.2 Improvisação organizacional como componente político (CUNHA *et al.*, 2014)**

A análise desse cenário apontou para um contexto de gestão acadêmica politizado, participativo e democrático. Em vários momentos foi possível observar nos relatos dos gestores na sua totalidade dos dois campi um aspecto político muito forte, uma preocupação ideológica de a gestão apresentar-se como participativa democrática (BALDRIDGE, 1971).

Em ambos os campi os gestores são orientados a seguir normas e regras, característica da gestão manageralista (FRENKEL, 2021) derivada de planos, seguindo objetivos estabelecidos pela administração central de onde foram derivadas as estratégias, práticas e comprometimento com resultados. Tal comportamento os levou a evitar improvisações, para somente utilizá-la, quando imprescindível e justificável, ou seja, uma cultura que apoie tais atitudes ainda não é notada.

Esta constatação reforça o entendimento de que a ótica política do planejamento universitário propõe que esse tipo de organização seja visto como um sistema político (BALDRIDGE, 1971); as universidades são vistas como miniaturas desse sistema. Portanto, integram conflitos e disputas, jogos de poder, negociações encontradas na dinâmica das organizações acadêmicas e barganhas (BALDRIDGE, 1971) e a cooptação na busca do necessário apoio para aprovação da decisão pretendida (MEYER., 2007a). Contudo, os gestores acadêmicos buscam a solução para os conflitos presentes nas decisões de seus colegiados mediante um processo de negociação que resulta em tomada de decisão.

Nos dois campi estudados as evidências revelaram que a improvisação organizacional praticada foi influenciada por fatores políticos se manifestou como componente político. Destaque especial à improvisação praticada no campi entretanto no

campi Beta as evidências foram mais explícitas. É importante frisar que na esfera pública há muito pouco que não esteja regulamentado em lei. “Desta forma, quando ocorre uma situação que não seja rotineira é necessário buscar nos documentos legais a solução para mesma. Eventualmente a solução não está nos documentos da própria UTFPR” (RELATO DE ENTREVISTADO DO CAMPI (8) ALPHA). Em vários momentos a improvisação apresentou-se como produtor de poder (CUNHA; *et al.*, 2014), evidenciando a improvisação organizacional como componente político. “Você toma as rédeas, você resolve os problemas. Não levo os problemas para eles, eu resolvo ali mesmo e depois formalizo (RELATO DE ENTREVISTADO (12) DO CAMPI ALPHA).

O contexto interno é problematizado como uma arena de compromissos variáveis e políticas diversas, as respostas ao ambiente externo podem ser vistas como improvisadas em termos seccionais e funcionais (CUNHA; *et al.*, 2014).

### **5.2.3 A experiência prévia facilita a manifestação da improvisação (WEICK, 1998; CROSSAN; SORRENTI, 2005; MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001; BATISTA, 2008)**

As evidências encontradas no estudo confirmam que os gestores utilizaram experiências e aprendizado vivenciados para praticar a improvisação na gestão acadêmica. O que é possível observar no relato: “Após conhecer todos os regulamentos e normativas da Universidade, procedimentos, tenho certa confiança em mim, assim como os meus superiores sinto que confiam no meu trabalho. Conquistei autonomia para tomar algumas decisões e regulamentar após [...] (RELATO DE ENTREVISTADO (9) DO CAMPI BETA).

A experiência na gestão acadêmica aparece como importante na percepção dos gestores: “sempre ligo para dois colegas, são experientes na função [...]”, “[...] uma decisão errada pode comprometer o curso” (RELATO DE ENTREVISTADO (11) DO CAMPI ALPHA). Em vários momentos os gestores acadêmicos mencionaram que ao serem submetidos a condições adversas recorreram à memória de “experiências passadas” (WEICK, 1998), lembranças de situações vivenciadas para agir, no caso, improvisar. Condição fundamental para a manifestação da improvisação, uma pré-condição, na percepção dos gestores acadêmicos. Com isso, improvisação é mentalidade para orientar os processos organizacionais (WEICK, 1998).

Verificou-se que a experiência prévia em gestão acadêmica se mostrou fator relevante para os pesquisados, figurando fator importante na agilidade para resolução de

problemas, como pode ser observado no seguinte relato: “antes de coordenar o curso de engenharia na Universidade, coordenei por cinco anos o curso em uma universidade no Ceará”. “[...] a experiência que tive ajuda muito na agilidade do processo, na tomada de decisão [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (22) DO CAMPI BETA). Neste caso, a improvisação levou à agilidade em alguns momentos individual e, em outros, agilidade coletiva na tomada de decisão.

Experiência produz maior segurança, os gestores sentiram-se assim como no desempenho deles, entretanto, para a maioria, a experiência acabou ocorrendo na prática, ou seja os gestores não receberam capacitação para desempenhar a função. Na maior parte dos gestores a aprendizagem aconteceu na prática. Todavia a aprendizagem tende a acontecer na prática (MINTZBERG, 2010).

Não aconteceu o mesmo com a experiência na gestão empresarial, comprovando que modelos de gestão não são aplicáveis de forma eficazes para às IES, dada às especificidades da gestão acadêmica e universitária pois exige-se uma administração específica (MEYER, 2003).

A *performance* apresentou-se ligada à questão de experiências em situações similares, todavia os gestores apresentaram memórias as quais utilizaram para melhorar o desempenho no desenvolver da função, o que comprova que formação possui caráter eminentemente prático (MINTZBERG, 2010). Isso significou também que a formação desses profissionais acontecia predominantemente na prática de sua função (MINTZBERG, 2010). Nos dois campi foi possível observar a dificuldade que a maioria dos gestores enfrentam no seu cotidiano. “Professores altamente qualificados nas suas áreas e amadores na gestão acadêmica”.

#### 5.2.4 Improvisação como Estruturas Mínimas (CUNHA; REGO; KAMOCHE, 2001, 2009)

Destaca-se, neste ponto, importante similaridade com os pré-requisitos presentes na improvisação no *jazz*. Como exemplo a estrutura mínima nos campi Beta e Alpha, representada pelas normas, documentos institucionais e pelos regulamentos. Como exemplo apresenta-se o relato: “ O PDI e regulamentos são usados para nortear as estratégias” (RELATO DE ENTREVISTADO (7) DO CAMPI ALPHA).

Em relação às principais manifestações de improvisação evidenciadas nas práticas de todos os gestores nos campi em estudo (Alpha e Beta), considerou-se a existência de uma estrutura mínima representada por planos como: projeto pedagógico de curso, planos

estratégicos, plano de desenvolvimento institucional e os regulamentos. Planos significam equilíbrio entre flexibilidade e controle, e não a ausência de normas, regras e controle (KAMOCHE; CUNHA, 2001; CUNHA; REGO; KAMOCHE, 2009).

A análise dos dados da pesquisa evidenciou-se a existência de planos, estrutura mínima conforme apresentado por Kamoche e Cunha (2001) e Cunha, Rego e Kamoche (2009). Organização colegiada foi entendida como uma estrutura mínima a qual, como no *jazz*, é propiciadora de pré-condições para que a improvisação ocorresse em ambos os campi, evitando risco de transformar-se em ações aleatórias. As estruturas mínimas tiveram por objetivo definir os limites para o comportamento das pessoas, nomeando objetivos, especificando algumas regras gerais, responsabilidades ou prazos (KAMOCHE; CUNHA, 2001).

Tal constatação tem base na justificativa de que ao improvisar os gestores acadêmicos, combinaram efetivamente estrutura e flexibilidade, pois o processo precisou ser adaptado ao ambiente em rápida mudança. A improvisação aconteceu quando era necessária, com a ideia de serem experimentadas outras combinações para as soluções, tendo os documentos institucionais e a organização colegiada como um conjunto de diretrizes orientadoras, ou seja, “estruturas mínimas”, o que possibilitou formas particulares de inventar, coordenar e implantar ideias.

Considerou-se a busca por flexibilidade como um requisito importante (KAMOCHE; CUNHA, 2001). “É um problema para mim trabalhando em uma instituição pública, você só pode fazer o que está estabelecido em tese, só pode fazer o que está estabelecido, se você quiser fazer algo diferente, antes você tem que mudar a regra e depois fazer e para mudar a regra precisa do colegiado [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (21) DO CAMPI BETA).

A existência de uma estrutura mínima definiu os limites para o comportamento dos gestores, especificando regras gerais, nomeando objetivos, responsabilidades e prazos (KAMOCHE; CUNHA, 2001). Nesse ponto, uma estrutura mínima (KAMOCHE, CUNHA, 2001) é um dos principais elementos de configuração e uma condição necessária para improvisação (CUNHA; CUNHA, 2006).

Sendo assim, é possível afirmar que a estrutura mínima foi uma referência para se fazer algo fora do plano e da estrutura burocrática, em situações inesperadas e imprevisíveis para as quais o planejamento existente se mostrou limitado para proporcionar respostas rápidas, viáveis e relevantes.

### **5.2.5 Improvisação como substituto da estratégia - algo novo e relevante que emerge sem um plano prévio (WEICK, 1987)**

A análise dos dados da pesquisa permitiu confirmar a proposição de estudo em que visualiza a improvisação como substituto da estratégia (WEICK, 1987). Todavia, o fato de a gestão acadêmica ser algo dinâmico e os planos algo estático diante da dinâmica ambiental reforçam a prática da improvisação como substituto da estratégia. Somente após o exame dos resultados é que se verificou se as improvisações produziram resultados relevantes e estratégicos para os campi.

A improvisação aconteceu em momentos cruciais, com a ideia de serem experimentadas outras combinações para responder as demandas, tendo os documentos institucionais e a organização colegiada como um conjunto de diretrizes orientadoras, ou seja, “estruturas mínimas” (KAMOCHE; CUNHA, 2001). A forma de realizar as práticas de improvisação em vários momentos aconteceu como suporte da estratégia e não por falta de planejamento.

Por outro lado, o sentimento de ter autonomia, a urgência e a pressão do tempo exigiram dos gestores respostas rápidas para as demandas, e as práticas não rotineiras (improvisacionais) deram condições para a criatividade e a inovação. Ou seja, as ações não planejadas dos gestores acadêmicos resultaram em “improvisação como substituto da estratégia” (WEICK, 1987). Como exemplo pode-se citar o momento pandêmico, pois o planejamento não foi suficiente.

Os gestores precisaram se adequar ao “novo normal”, ou seja, passaram por um processo de mudanças e adequação, para tanto, houve necessidade de praticar uma gestão diferente da planejada assim como foram as “[...] disciplinas remodeladas para acompanhar o mundo digital sendo mais adequadas ao novo momento com ela todos os professores e gestores [...]” (RELATO DE ENTREVISTADO (13) DO CAMPI ALPHA). A utilização de *plataformas* para reuniões assim como para ministrar as aulas pelos professores foi considerada uma forma de inovação incremental, mudanças com mínimo grau de impacto (MOORMAN; MINER, 1998).

A análise da posição desse gestor demonstra a possibilidade de realizar experimentações. Onde o planejamento deu lugar a algo novo e relevante que emergiu sem um plano prévio (WEICK, 1987).

As práticas rotineiras foram substituídas por novas práticas, como a adaptação do sistema presencial para o sistema remoto. Passou-se, então, a fazer uso de tecnologias e *plataformas* específicas para responder as demandas durante a pandemia. Realização de projetos como confecção de protetores faciais doados para hospitais locais são exemplos de práticas improvisacionais sem uso de um plano prévio, o que pode ser caracterizado como improvisação como substituto da estratégia.

A probabilidade de sobrevivência aumenta quando a variação aumenta, quando as possibilidades se multiplicam, quando experimentar e o erro se tornam mais diversos e menos estilizado, quando os tornam menos repetitivo, e quando a criatividade é apoiada. Observe que variação, tentativa e erro e fazer as coisas de maneira diferente implicam que o que você já sabe, incluindo seu plano estratégico, não é suficiente para lidar com as circunstâncias atuais (WEICK, 1987).

### 5.3 RESPOSTAS AO PROBLEMA CENTRAL DA PESQUISA

**Problema central de pesquisa: como a improvisação se manifesta nas práticas dos gestores acadêmicos em instituição pública de educação superior?**

Os gestores acadêmicos tem-se uma gestão “professorial” (MEYER, 2014), que, de um lado, trouxe legitimidade ao setor, de outro, reforçou o amadorismo. Diante dessa afirmação, entende-se que a experiência não estava relacionada a uma área específica do conhecimento, e sim na sua maioria ao tempo na função de gestor acadêmico. Onde os gestores possuem habilidade para lidar com situações não rotineiras, emergentes, tendo perfil bem mais de natureza prática, o que os distancia da imagem tradicional de gestores-planejadores.

Constatou-se que a improvisação organizacional se manifestou nas práticas dos gestores acadêmicos, principalmente frente às situações imprevistas, tendo o sentimento de urgência que caracteriza o comportamento de SAC, assim como a pressão do tempo como pré-condição. Ações emergiram em lugar do que estava anteriormente previsto ou mesmo para o que não havia planejamento, como a pandemia da Covid-19. Inseridos no cenário de incerteza é comum a necessidade de ajustes. Mesmo se tratando de uma universidade pública, regida por normas e regras, os gestores acadêmicos dos dois campi em estudo apresentaram

sentimento de “autonomia limitada”, o que favorece a manifestação das práticas da improvisação.

Observou-se que os gestores acadêmicos improvisavam com relativa frequência no cotidiano, mesmo que muitas vezes de forma encoberta. Em vários momentos o discurso divergência da ação, ou seja, os gestores fazem coisas diferentes daquelas apresentadas em seus discursos (MEYER, 2014). Em ambos os campi foi possível observar certa rejeição, por medo da não aceitação das improvisações por parte da universidade. Os gestores do campi Beta mostraram-se mais cautelosos quanto à autonomia, por haver entendimento geral de que se deve sempre buscar o cumprimento do que estava previsto. As ações emergenciais eram vistas muitas vezes como violações a normas e padrões estabelecidos.

As ações improvisadas, em geral, emergiam de demandas e eram utilizadas para resolver alguma questão difícil e emergencial. As manifestações eram discretas, os gestores preferiam agir dentro das normas e regimentos institucionais, evitando ativamente ações improvisadas. A improvisação apareceu como forma de responder ao desafio gerencial.

Em relação à frequência das manifestações da improvisação, perceberam-se moderadas variações, as quais normalmente ocorriam quando havia necessidade, mas sempre presente. No campi Beta, a improvisação apareceu como moderadamente frequente e normalmente ocorria quando havia muita necessidade, pois havia preferência nítida por parte dos gestores em obedecer às normas e aos regulamentos. Havia um grande receio por parte de vários gestores em assumir sua utilização.

Enquanto no campi Alpha tais manifestações eram relativamente mais frequentes, além da improvisação por necessidade, apareceu como possibilidade de experimentação de algo novo. A improvisação, nesse contexto, pode ser utilizada como diferencial gerencial.

Em ambos os campi a improvisação foi mais comumente percebida em momentos de crise, frente às grandes rupturas, aliadas à pressão do tempo, que faziam emergir outras ações diferentes das planejadas. Dessa forma, no campi Beta foi possível identificar várias outras ações, com um formato de comportamentos criativos e espontâneos, indicando a existência de espaço no qual os atores tinham segurança para improvisar, além da improvisação organizacional motivada pela urgência.

Verificou-se também o reconhecimento por parte dos gestores da necessidade pré-condições como: estruturas mínimas (plano), flexibilidade, experiência na gestão acadêmica e autonomia para que a improvisação ocorresse. A existência de uma estrutura mínima mostrou-se fundamental para evitar que a improvisação pudesse ser transformada em ações aleatórias. A existência de uma estrutura mínima definiu os limites para os gestores, especificando

regulamentos, regras gerais, objetivos, responsabilidades e prazos, ou seja, a improvisação como complemento da estratégia.

A competência dos gestores adquirida a partir de experiências em gestão acadêmica e a flexibilidade apareceram como características necessárias para que mudanças pudessem acontecer, revelaram-se como imprescindíveis para que propusessem a improvisação.

A experiência prévia em gestão acadêmica figurou fator importante na agilidade em resolução de problemas, assim como no desempenho deles, entretanto, para a maioria, a experiência acabou ocorrendo na prática. As práticas dos gestores eram realizadas na grande maioria de natureza vivencial.

Identificou-se a improvisação como facilitador para o desempenho da função gestor, considerado um ponto positivo da improvisação (LEONE, 2010). Observou-se em ambos os campi a improvisação desejada e apreciada (CUNHA; MINER; ANTONACOPOULOU, 2016) por gestores com experiência em gestão acadêmica, os quais apresentaram bom desempenho.

A improvisação foi usada para promover adaptação necessária na prática dos gestor acadêmico, com o objetivo de se adequar à nova realidade que se impunha. Sob outro ponto de vista, pode ser compreendido como otimização das possibilidades e dos recursos existentes (MINER; MOORMAN; BASSOFF, 2001).

A forma de realizar as práticas de improvisação aconteceu em ambos os campi em momentos como suporte da estratégia e não por falta de planejamento, e outro como substituto da estratégia (WEICK, 1987). A experiência prévia na gestão acadêmica foi considerada como fator relevante, enaltecida por todos os gestores no sentido de agilizar a resolução de problemas e a *performance*, entretanto, para (42) gestores, a experiência acabou ocorrendo na prática (MINTZBERG, 2010).

No que tange à forma de improvisação, comprovou-se que ao mesmo tempo que o planejamento estava muito presente, os gestores acadêmicos sentiam dificuldade de segui-lo. Ambos os campi apresentaram tendência para manifestação da improvisação como fenômeno organizacional e coletivo, em um momento coletivo e em outro organizacional. Ao praticar ações não planejadas, elas eram formalizadas junto ao colegiado, característica da improvisação organizacional.

Constatou-se ainda que as interações entre os agentes sociais aconteceram em situações emergenciais que exigiam respostas imediatas, tendo os fatores tempo e emergência como variáveis fundamentais para a improvisação, ocorrendo sempre em tempo real. Diante do inesperado, a improvisação muitas vezes tornou-se um facilitador, uma forma de reação e

de tentativa de solução de situações imprevistas. No campi Beta, as manifestações apareceram mais ligadas a situações de fortes rupturas e, quando bem-sucedidas, conseqüentemente, eram enaltecidas.

Observou-se um contexto de gestão acadêmica politizado, participativo e democrático. Um aspecto político muito forte, uma preocupação ideológica de a gestão apresentar-se como participativa democrática. Em ambos os campi a improvisação organizacional se manifestou como componente político. No campi Alpha, as evidências foram mais explícitas. Em vários momentos a improvisação apresentou-se como produtor de poder, evidenciando como componente político.

Os construtos intuição, inovação, *bricolagem* e aprendizagem apareceram como essenciais à improvisação nos dois campi. A *bricolagem* seguido da intuição, apareceram como conceitos mais utilizados e de certa forma conhecidos pelos gestores e todos as tinham como aliados nas situações em que tinham que improvisar.

Constatou-se que frequentemente os gestores utilizavam o que tinham em mãos para realizar uma improvisação, ou seja, da *bricolagem*. A *bricolagem* possui bastante espaço no contexto atual de *escassez* de recursos, em que a maioria das soluções tem que ser dada necessariamente com as possibilidades que se têm disponíveis. Os gestores acadêmicos citaram a *bricolagem* como muito útil, pois envolvia processos criativos sem a necessidade de alterações orçamentárias e inerentes às funções de gestor.

Os construtos inovação, aprendizagem e *performance* apareceram como os mais valorizados entre os construtos apresentados na literatura. A associação entre improvisação e inovação e improvisação e aprendizagem, no sentido de a improvisação ser um caminho tanto para a inovação como para gerar aprendizado, fez com que os gestores vislumbrassem uma faceta positiva da improvisação e a relacionassem ao bom desempenho do gestor. Mesmo tendo claro que seriam apenas inovações de menor impacto, ainda assim, como as inovações de processos, os gestores as desejavam. Em ambos os campi a aprendizagem organizacional aconteceu em tempo real.

Em suma, as evidências demonstraram que o desencadeamento da improvisação nas práticas dos gestores acadêmicos é provocado por fatores imprevistos, pressão do tempo, sentimento de urgência e mudança decorrentes da pandemia apoiados na experiência e relativa autonomia desses gestores. Estruturas mínimas, flexibilidade, autonomia, *sensemaking* e experiência mostraram-se elementos essenciais para que a prática improvisacional se materializasse.

#### 5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Evidenciou-se ao longo deste estudo a importância da realização de pesquisas empíricas indutivas para o avanço da conceituação e teorização da improvisação na gestão acadêmica. O estudo revelou que a improvisação organizacional é praticada na gestão acadêmica, é provocado por fatores imprevistos como: pressão do tempo, emergência e mudanças decorrentes da pandemia apoiados na experiência e relativa autonomia destes gestores. Como principais contribuições da prática improvisacional foi evidenciado o aprendizado individual e grupal, proporcionando a aprendizagem em tempo real. O planejamento existente se mostrou limitado ou, mesmo, impotente para proporcionar respostas rápidas, viáveis e relevantes.

Os resultados evidenciados possibilitam algumas indagações para pesquisas futuras.

Examinar como os gestores acadêmicos aprendem quando praticam a improvisação. Se a experiência lhes serve para tratar de futuros problemas semelhantes.

Outra possibilidade de estudos seria examinar se a existência de práticas na gestão acadêmica são Infra ordinárias - frequentes ou Extraordinárias – esporádicas, frequente no cotidiano dos gestores acadêmicos.

Ainda como possibilidade de estudo seria examinar a importância das estruturas mínimas para a prática da improvisação no contexto acadêmico. Seria algo relevante onde se mescla planejamento orientando a prática improvisacional. Ou a prática improvisacional neste contexto de autonomia, anarquia organizada e sistema frouxamente articulado independem da existência destes planos.

Outra possibilidade de estudos seria replicação do estudo, em outro momento, pós pandemia como forma de identificar, se as manifestações da improvisação na gestão acadêmica, analisadas neste trabalho, aconteceriam da mesma forma. Poderia ainda explorar os diferentes níveis e graus para cada faceta proposta.

Aprofundar o estudo da improvisação pode ser interessante, pesquisadores poderão realizar estudo comparativo entre IES pública e privada. Neste contexto novas janelas teóricas podem ser oferecidas para o tema em estudo.

Diante a isto, cabe lembrar que não foi intenção desta pesquisadora esgotar o tema ou abordar todas as possibilidades sobre a manifestação da improvisação em IES, ficando o tema aberto a novos estudos e complementações.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema “gestão acadêmica” tem sido percebido como importante objeto de pesquisa, em especial ao se considerar a prática da improvisação organizacional. Dentre os motivos que exaltam a importância da improvisação está em ser valiosa por ajudar as organizações a se adaptarem a incessantes mudanças, proporcionando um elemento de evolução, para tanto, torna-se essencial este estudo. Considera-se o esforço das IES para se adaptar ao contexto atual de incertezas, valiam-se de inúmeras ações gerenciais, entre elas, as emergentes, como as improvisações.

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de examinar como a improvisação organizacional é praticada na gestão acadêmica. Analisou-se os fatores desencadeadores, práticas e contribuições, por entender que a capacidade de improvisar demonstra ser uma competência essencial na gestão contemporânea.

Os gestores acadêmicos apresentaram forte relação com a função de líderes acadêmico destacada por Frenkel (2021), ou seja, uma gestão colegiada, onde as normas são geradas pelos valores dos gestores, alguns dos quais são mais fortemente compartilhados, por exemplo, autonomia. Entretanto, também são responsáveis por implementar as estratégias organizacionais definidas pela administração no seu âmbito de atuação, assim como, desempenho de professores e discentes e cumprimento dos objetivos planejados, características do gestor voltado aos aspectos *managerialistas* (Frenkel, 2021).

Pode-se constatar que as práticas dos gestores acadêmicos que a improvisação organizacional se manifestou foram: atendimento aos discentes e professores: sempre que os discentes e professores tenham problemas ou dúvidas (comportamento, faltas, relacionamento, disciplina, entre outros), seguida de regulamentação das ações: elaboração de documentos como: atas de reunião, ofícios, editais entre outros. Reestruturação do PPC, Matriz curricular: manter o PPC e a matriz curricular do curso atualizados.

Observou-se também a pressão do tempo, o sentimento de emergência, a autonomia, a experiência na gestão acadêmica e a crise como fatores determinantes para o desencadeamento da improvisação (MOORMAN; MINER, 1998), a manifestação da improvisação apareceu fortemente no atendimento aos discentes e professores. Na administração dos recursos financeiros e na regulamentação das ações, a grande maioria dos entrevistados reconheceu que muitas vezes ocorrem mudanças no ambiente antes que um planejamento seja implementado (MINTZBERG; WATERS, 1985; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015). Assim, o limite da capacidade de planejar diante de um

ambiente dinâmico e imprevisível somado a racionalidade limitada é um fator importante que explica a improvisação organizacional.

As ações realizadas convergiram para uma forma de improvisação em um momento coletivo e em outro organizacional consulta ao colegiado. Ao praticar ações não planejadas, após sua execução era submetida à aprovação do colegiado. Uma observação que vale atenção é referente ao tempo: “o tempo apareceu como pressão”, sentimento de urgência, ou seja, pré-condição para a manifestação da improvisação.

Como reflexo as práticas improvisacionais (não planejadas) apresentaram com mais intensidade como contribuição significativa o aprendizado, ou seja, o aprendizado individual e grupal, proporcionando a aprendizagem em tempo real, onde o conhecimento estava relacionado à experiência na gestão acadêmica, a criatividade, relacionada ao sentimento de urgência e a pressão do tempo. Já a inovação, relacionada ao sentimento de ter autonomia como principais contribuições significativas para a gestão acadêmica.

Essas contribuições estão relacionados com: agilidade na tomada de decisão; pré-condição para a inovação; permite a criatividade; desenvolvimento de habilidades; contribui com a aprendizagem organizacional; e prática da *bricolagem*. Foi possível evidenciar que a aprendizagem organizacional aconteceu em tempo real, o que corrobora com Miner, Moorman e Bassoff (2001).

Uma contribuição concreta para a teoria da gestão acadêmica ainda em construção está pautada na importância de examinar as manifestações da improvisação na gestão acadêmica. Promover práticas de improvisação organizacional, com base em estruturas mínimas. Identificou-se ainda um achado, trata-se do construto “*performance*”, que demonstrou ser excepcionalmente importante para os resultados por estar relacionado com a improvisação. A *performance* contribui, assim como, os construtos familiares: intuição, *bricolagem*, aprendizagem e inovação existentes na literatura o qual poderá ser incorporado.

Espera-se ter contribuído para a criação de uma teoria própria para a gestão acadêmica, uma vez que demonstraram ser locais férteis para manifestação da improvisação organizacional. Fica a expectativa de também ter contribuído para a construção de abordagens gerenciais que corroboram para um melhor entendimento desse tipo de gestão, como também para melhorias das práticas gerenciais nessas organizações.

Uma contribuição concreta com implicações de ordem prática e gerencial a fim de facilitar para os gestores a compreensão do caráter emergente de muitas ações que se desenvolvem nessas organizações, entre elas, especialmente, a improvisação organizacional. Assim a preocupação com a profissionalização da gestão das IES mostra-se relevante para as

instituições de um segmento em crescimento, em especial para seus gestores. A improvisação aparece como forma de responder aos desafios gerenciais. Todavia a improvisação é uma das práticas comumente adotadas por gestores acadêmicos beneficiando o desempenho organizacional e se faz presente como potencialidade a ser utilizada.

As IES deparam-se com situações inesperadas que requerem uma atuação rápida, viável e eficaz. Nesse contexto, a improvisação é valiosa, porque ajuda essas organizações a se adaptarem a ambientes incessantes mudanças. Todavia, as práticas improvisacionais na gestão acadêmica são consideradas ações estratégicas em termos de resultados.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L.. **A Concept of Corporate Planning**. John Wiley & Sons: New York, 1970.
- ALLEN, P.; MAGUIRE, S.; MCKELVEY, B.. **Handbook of complexity and management**. London: Sage Publications, 2011.
- ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. P.. Organizational improvisation, jazz and the representations of time in organization. *Improvisação organizacional, Jazz e as representações do tempo na organização*. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 79-87, 2005.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.. **Organizational Learning II**: Reading. MA: Addison-Wesley, 1996.
- AKGUN, A. E.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C.. Organizational learning: A socio-cognitive framework. **Human Relations**, 56: 839-868. 2003.
- ATKINSON, P.. *et al.* Editorial Introduction. *In*: ATKINSON, P. *et al.* **The Sage Handbook of Ethnography**. California: Sage Publications, 2001. p. 1-7.
- AXELROD, R.; COHEN, M. D.. **Harnessing complexity**: organizational implications of a scientific frontier. New York: The Free, 2000.
- BACKER, T.; MINER, A. S.; EESLEY, D. T.. Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. **Research Policy**. Madison: University of Wisconsin, v. 32, p. 255-276, 2003.
- BANSAL, P. T.; SMITH, W. K.; VAARA, E.. From The Editors: New Ways Of Seeing Through Qualitative Research. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 4, p. 1189-1195, 2018.
- BAHRAMI, H.; EVANS, S.. Super-Flexibility for Real-Time Adaptation: Perspectives from Silicon Valley. **California Management Review**, 53, 21–39. 2011.
- BARRET, F. J.. Coda: creativity and improvisation in jazz and organization: implication of organizational learning. **Organizational Science**, v. 9, n. 5, Special Issue, 1998.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: (L. A. Reto e A. Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. São Paulo. Edições 70. 2011.
- BARRETT, F.; PEPOWSKI, K.. Minimal Structures] within a Song: An Analysis of “All of Me”. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 558-560, 1998.
- BASTIEN, D. T.; HOSTAGER, T. J. Jazz as a process of organizational innovation. **Communication Research**, v. 15, n. 5, p. 582-602, 1988.

BALDRIDGE, J. V.. **Power and Conflict in the University**. New York: John Wiley & Sons, 1971.

BALDRIDGE, J. V.. **Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BATISTA, M. G. C.. **Sob a Superfície: o papel da improvisação no contexto organizacional**. 2008. Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Doutorado do Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2008.

BERGH, D. D.; LIM, E. N.-K.. Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. **Strategic Management Journal**, v.29, p. 593-616, 2008.

BEUNZA, D.; STARK, D.. Tools of the Trade: The Socio-technology of Arbitrage in a Wall Street Trading Room. **Industrial and Corporate Change, Oxford**, v. 13, n. 2, p. 369-400, 2004.

BIRNBAUN, R.. **How Colleges Work: the cybernetics of academic organization and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BIRNBAUN, R.. **How colleges work**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.

BIRNBAUN, R.. **Management fads in higher education: where they come from, what they do, why they fail**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M.. Heuristics in strategy and organizations: response to Vuori and Vuori. **Strategic Management Journal**, 2014.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K.. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 2010.

BORAH, A.; BANERJEE, S.; LIN, Y.T.; JAIN, A.; EISINGERICH, A. B.. Improvised Marketing Interventions in Social Media. **Journal of Marketing**, 2020.

BORKO, H.; LIVINGSTON, C.. Cognition Improvisation: Differences in Mathematics Instruction by Expert and Novice Teachers. **American Education Research Journal**, v.26, p. 473-498, 1989.

BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M.. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. **Administrative Science Quarterly**, 42, 1–34.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M.. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CALDWELL, B. J.. Autonomy and self-management: Concepts and evidence. In: BUSH, T.; BELL, L. (ed.). **The Principles and Practice of Educational Management**. London: Paul Chapman Publishing, 2002. p. 24-40.

- CAMERON, K.; TSCHIRHART, M.. Postindustrial environments and organizational effectiveness in colleges and universities. **Journal of Higher Education**, v. 63, n. 1, p. 87-108, 1992.
- CASTOR, B. V.; SUGA, N.. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 1, p. 102-122, 1988.
- CHOWDARY, B. V. Flexibility and related issues in evaluation and selection of technological systems. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 2, n. 2, p. 11-20, 2001.
- CIBORRA, C.. A Theory of Information Systems Based on Improvisation. *In*: CURRIE, W. L.; GALLIERS, R. D. (ed.). **Rethinking Management Information Systems**. Oxford: Oxford University Press, 1999. p. 136-156.
- CILLIERS, P.. Why we cannot know complex things completely. **Emergence**, v. 4, n. 1, p. 77-84, 2002.
- CIUCHTA, M. P.; O'TOOOLE, J.; MINER, A.; S.. The Organizational Improvisation Landscape: Taking Stock and Looking Forward. **Journal of Management** Vol. XX No. X, Month XXXX 1–29. 2020. DOI: 10.1177/0149206320966987
- CLEGG, S. R.. **Frameworks of Power**. London: Sage, 1990.
- CLEGG, S. R., CUNHA, J. V., CUNHA, M. P.. Management paradoxes: a relational view. **Human Relations**, v. 55, 2002.
- CLEGG, S.; COURPASSON, D.; PHILLIPS, N.. **Power and Organizations**. Sage, London. 2006.
- COHEN, M. D; MARCH, J. G.. **Leadership and ambiguity**: the American college president. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974.
- COHEN, M. D; MARCH, J. G.. **Leadership and Ambiguity**. The American College President. New York: McGraw-Hill, 1986.
- CORNELISSEN, J. P.; KAFOUROS, M.. Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?. **British Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 365-379, 2008.
- COURPASSON, D.; CLEGG S. R.; DANY, F.. Resisters at work: Generating productive resistance in the work- place. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 801-819, 2012.
- CRESWELL, J. W.. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- CRESWELL, J. W.. **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five approaches. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.

CROSSAN, M. M. *et al.* The Improvising Organization: Where Planning Meets Opportunity. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 4, p. 20-35, 1996.

CROSSAN, M.; HURST, D.. **Strategic renewal as improvisation**: Reconciling the tension between exploration and exploitation. Working paper. University of Western Ontario, Richard Ivey Business School, 2003.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R.. An organizational learning framework. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M.; SORRENTI, M.. Making sense of improvisation. In: WALSH, J. P.; HUFF, A. S. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 155-180, 1997.

CROSSAN, M.; SORRENTI, M.. Making sense of improvisation. *In*: KAMOCHE H. N.; CUNHA M. P.; CUNHA, J. V. **Organization Improvisation**. London and New York: Routledge, 2005.

CUNHA, M. P.. All That Jazz: Três Aplicações do Conceito de Improvisação Organizacional. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 36-42, jul.-set. 2002.

CUNHA, M. P.. **Bricolage in organizations**. Lisboa: London: Blackwell, 2005.

CUNHA, M.P.; CHIA, R.. **Using Teams to Avoid Peripheral Blindness**. Long Range Planning, 40, 559–73. 2007.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V.. Towards a complexity theory of strategy. **Management Decision**, v. 44, n. 7, p. 839-850, 2006.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V.; KAMOCHE, K.. Organizational improvisation: what, when, how and why. **International Journal of Management Reviews**, Hoboken, v. 1, n. 3, p. 299-341, 1999.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V.; KAMOCHE, K.. Organizational improvisation: a contextual approach. **International Review of Sociology**, v. 13, n. 3, 2003.

CUNHA, M. P.; CLEGG, S. R.; KAMOCHE, K.. Surprises in management and organization: concept, sources, and a typology. **British journal of Management**, 17, 317-329. 2006.

CUNHA, M. P. CLEGG, S. R.; REGO, A.; NEVES, P.. Organizational Improvisation: From the Constraint of Strict Tempo to the Power of the *Avant-Garde*. **John Wiley & Sons**, v. 23, n. 4, 2014.

CUNHA, M. P.; CLEGG, S.; REGO, A.; NEVES, P.. Tales of the unexpected: discussing improvisational learning. **Management Learning**. Vol. 46(5) 511–529. 2015.

CUNHA, M. P.; KAMOCHE, K.; CUNHA, R. C.. Organizational improvisation and leadership: a field study in two computer-mediated settings. **International Studies of Management & Organization**, v.33, p. 34-57, 2003.

CUNHA, M. P.; MINER, A. S.; ANTONACOPOULOU, E.. Improvisation processes in organizations. *In*: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The Sage handbook of process organization studies**. London: Sage, 2016.

CUNHA, M. P.; MINER, A. S.; ANTONACOPOULOU, E.. Improvisation Processes in Organizations. *In*: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). London: Sage, 2017.

CUNHA, M. P.; NEVES, P.; CLEGG, R. S.; REGO, A.. Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. **Management Learning**, v. 46, n. 5, p. 511-529, 2016.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; KAMOCHE, K.. Improvisation in service recovery. **Managing Service Quality**, v.19, p. 657-669, 2009.

CZARNIAWSKA, B.. **Narratives in Social Sciences**. New Delhi: Sage Publications London, 2004.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E.. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. *In*: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHAUDHARY, R.. **Demographic factors, personality and entrepreneurial inclination: A study among Indian university students**. *Education + Training*, 59(2), 171-187. 2017.

DEHLIN, E.. **The flesh and blood of improvisation**. A Study of everyday organization. Trondheim: NTNU, 2008.

DELORS, J. *et al.*. **Educação: um tesouro a descobrir**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. .Introduction – entering the field of qualitative research. *In*: (ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DEROY, X.; CLEGG, S. R.. Events and rules: The search for missing links. **Organization**, v. 18, n. 5, p. 637- 653, 2011.

DIÁRIO DOS CAMPOS. (Arquivo da UTFPR). **Campus da UTFPR completa 25 anos**. 5/08/2018 às 09:59 - por Danilo Kossoski.

DICIO - **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em: 11 dez. 2020

EISENHARDT, K. M.. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L.; BOURGEOIS, L. J.. Conflict and strategic choice. **California Management Review**, v. 39, n. 2, p. 42-62, 1997.

EISENHARDT, K. M.; SULL, D. N.. Strategy as simple rules. **Harvard Business Review**, p. 106-107, jan.-feb. 2001.

EISENHARDT, K. M.; ZBACKARI, M. J.. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, winter 1992.

ELLSTROM, P. E.. Quatro faces das organizações educacionais. Tradução de Ângelo Ricardo de Souza. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, set./dez. 2007.

ELSTER, J.. **Reason and rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

ENGEL, J.S.; DEL-PALACIO, I.. Global Clusters of Innovation: The Case of Israel and Silicon Valley. **California Management Review**, 53, 27– 49. 2011.

ETZIONI, A.. **Modern organizations**. New Jersey: Prentice-Hal, 1964.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T.. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003.

FERRIANI, S.; GARNSEY, E.; LORENZONI, G.. Continuity and Change in a Spin-off Venture: The Process of Reimprinting. **Industrial & Corporate Change**, v. 21, n. 4, p. 1011-1048, 2011.

FLACH, L.. **Improvisação e aprendizagem em cervejarias artesanais: um estudo no Brasil e na Alemanha**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S.. 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, 2011.

FRENKEL, S.J. **Embedded in the two worlds: the university academic manager`s work, identity and social relations**. Educational Management Administration & Leadership. P. 1-18.

GARUD, R. J. S.; TUERTSCHER, P.. Incomplete by design and designing for incompleteness. **Organization Studies**, v.29, p. 351-371, 2008.

GIUSTINIANO, L.; CUNHA, M. P.; CLEGG, S.. The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of Costa Concordia. **Business Horizons**, v. 59, n. 2, p. 223-232, mar.-apr. 2016.

GMESH, W.. Typology of department chairs, the case of swivel chair. **The Department Chair**, v. 2, n. 2. Wiley online library, 2011.

GOFFMAN, E.. **Asylums**. Anchor, New York. 1961.

GOULDING, C.. **Grounded Theory: A practical guide for management, business and market research**. Thousand Oak, CA: Sage, 2002.

GUMPORT, P. J.; SPORN, B.. **Institutional Adaptation: demands for management Reform and university administration.** National Center for Postsecondary Improvement, Stanford University, School of Education, 520 Galvez Mall, 508 CERAS. Stanford, CA 94305-3084. 1999.

HADIDA, A. L.; TARVAINEN, W.; ROSE, J.. Organizational improvisation: A consolidating review and framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 4, p. 437-459, 2015.

HARGADON, A.B.; DOUGLAS, Y.. When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. **Administrative Science Quarterly**, 46, 476–501. 2001.

HANNA, P.. Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. **Qualitative Research**, v. 12, n. 2, p. 239-242, 2012.

HATCH, M. J.. Exploring the empty spaces of organizing: how Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. **Organization Studies January**, v. 20, p. 75-100, 1999.

HATCH, M. J.. **Organizations: a very short introduction.** New York: Oxford University Press, 2011.

HATCH, M. J.. **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives.** 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2018.

HITT, A. M.. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOLT, A.. Using telephones for narrative interviewing: a research note. **Qualitative Research**, MARCH, J. G. **Exploration and exploitation in organizational learning**, v. 10, 113-121, 2010.

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

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior: notas estatísticas 2017.** Brasília, 2017.

JENA, L. K.; MEMON, N. Z.. Does workplace flexibility usher innovation? A moderated mediation model on the enablers of innovative workplace behavior. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 19(1), 5–17. 2018.

JUNG, C. G.. **Tipos psicológicos.** Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

KAMOCHE, K., CUNHA, M. P. Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. **Organization Studies**, v. 22, p. 733-763, 2001.

KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V.. Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 8, p. 2023-2051, 2003.

KELLER, G.. **Academic strategy**: the management revolution in American higher education. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KHASHEI, V.; ASHOFTEH, I.. Strategic Management in the Complexity paradigm. **International Journal Of Humanities And Cultural Studies**, Special February, 2016.

KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C. Improvisação na música e nas organizações: relações de competição e cooperação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre, 2006.

KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C.. **Repente como Metáfora de Improvisação Organizacional**: Relações de Competição e Cooperação. Insper. IBMEC. São Paulo: Insper Working Paper, 2010.

KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C.. Conflito e improvisação por design: a metáfora do repente. **Organ. Soc.**, v. 21, n. 68, p. 815-834, 2014.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E.. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.

LAING, A.; BACEVICE, P. A.. Using design to drive organizational performance and innovation in the corporate workplace: implications for interprofessional environments. **Journal of Interprofessional Care**, v. 27, supl. 2, p. 37-45, 2013.

LAMAL, P. A.. Higher education: social institution or business. **Behavior and Social Issues**, Fall, 2001.

LEONE, L.. **A critical review of improvisation in organizations**: open issues and future research directions. Summer Conference 2010 on "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology". College London Business School, June 16-18, 2010.

LÉVI-STRAUSS, C.. **The savage mind**. Chicago: University of Chigago Press, 1968.

LÉVI-STRAUSS, C.. **O pensamento selvagem**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

LEWIN, A. Y.. Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory. **Organization Science**, v. 9, n. 5, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing, p. 539, sept./oct. 1998.

LEYBOURNE, S. A.. Improvisation within management: oxymoron, paradox, or legitimate way of achieving?, **Int. J. Management Concepts and Philosophy**, v. 2, n. 3, p. 224-239, 2007.

LEYBOURNE, S.. Project Management and High-Value Superyacht Projects: An Improvisational and Temporal Perspective. **Project Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 17-27, 2010.

LIU, Y. *et al.* Improvisation for innovation: The contingent role of resource and structural factors in explaining innovation capability. **Technovation**, V.74-75, p. 32-41, 2018.

MAGNI, M.; PROSERPIO, L.; HOEGL, M.; PROVERA.. The Role of Team Behavioral Integration and Cohesion in Shaping Individual Improvisation. **Research Policy**, 38, 1044–53. 2009.

MAINEMELIS, C.; RONSON, S.. Ideas Are Born in Fields of Play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational Settings. **Research in Organizational Behavior**, 27, 81–131. 2006.

MAITI, R. B.; SANYAL, S. N.. Optimizing the role of organizational commitment: a qualitative study in the school education sector. **International Journal of Organizational Analysis**, 2018.

MAMÉDIO, F. D.. **Strategic Improvisation and the Scaffolding Process in Academic Innovation**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2019.

MANNING, P.K.; Goffman, E.. **Organizations**. *Organization Studies*, 29, 677–99. 2008.

MARCH, J. G.. **Exploration and exploitation in organizational learning**. *Organization Science*, p. 71-87, 1991.

MARCH, J. G.. **The pursuit of organization intelligence**. Malden, Massachusetts: Blackwell, 1999.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P.. **Rediscovering Institutions – The Organizations of Politics**. New York: Simon & Schuster, 2010.

MARGINSON, S. Higher education in the global knowledge economy. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, p. 6962-6980, 2010.

MASON, R. B. The external environment's effect on management and strategy – A complexity theory approach. **Management Decision**, v. 45, n. 1, p. 10-28, 2007.

MERRIAM, S. B.. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

McDANIEL R. Management strategies for complex adaptive systems. **Performance Improvement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 21-42, 2007.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J.. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4th. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MEYER, V.. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. *In*: MEYER, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.

MEYER, V.. Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico. Um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 3, n. 12, 2005.

MEYER, V.. A escola como organização complexa. *In*: EYING, A.; GHISI, M. L. **Políticas e Gestão da Educação Superior**, 2007a.

MEYER, V.. Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas./ Org. Ana Maria Eyng, Maria Loudes Gisi. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007b.

MEYER, V.. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

MEYER, V.; LOPES, M. C. B.. Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales. **Visiones da La educación**, n. 13, p. 55-65, Primer Semestre 2008.

MEYER, V.; LOPES, M. C. B. .Administering the immeasurable:a critique of academic organizations. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, mar. 2015.

MEYER., V.; MEYER, B.. “Managerialism” na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. *In*: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MEYER, V.; MURPHY, J. P.; MEYER, B. Avoiding the Mediocrity Pact: Another Crisis in Higher Education. *In*: ALAALI, A., Mansoor (Org.). **Assessing University Governance and Policies in Relation to the COVID-19 Pandemic**. IGI Global. 2022. p. 128-139. DOI: 10.4018/978-1-7998-8279-4.ch008

MILLETT, J. D.. Higher education management versus business management. **Education Record**, 56 4 ed: 1975.

MINER, A.; MOORMAN, C.; BASSOFF, P.. **Organizational Improvisation in New Product Development**. In MSI Report, 97-110, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997.

MINER, A.; MOORMAN, C.; BASSOFF, P.. Organizational improvisation and learning: a field study. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 304-337, 2001.

MINER, A. S.; O'TOOLE, J.. Organizational learning and organizational improvisation. In L. Argote & J. M. Levine (Eds.), **The Oxford handbook of group and organization learning**: 57-78. Oxford, UK: Oxford University Press. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara De Educação Superior. **Resolução N 18 de dezembro de 2018**. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências.

MINTZBERG, H.. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, 1978.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.. **Managing**. San Francisco, CA: Berret-Koehler, 2009.

MINTZBERG, H.. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Revisão Técnica: Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 2013.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GhOSHAI, S.. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 4. ed. 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. **The Strategy Process**. 3rd. ed. New Jersey: International Edition, Prentice Hall, 1988.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**. v. 6, n. 3, p. 257-272, jul./sep. 1985.

MOORMAN, C.; MINER, A. S.. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, p. 698-723, 1998.

ODDANE, T.; ALISE, W.. The collective creativity of academics and practitioners in innovation projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, Issue 1, p. 33-57, 2015.

OGURI, L. M. B.; CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. C.. O processo de criação das telenovelas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, jan.-mar. 2009.

ORTON, J. D.; WEICK, K. E.. Loosely Coupled Systems: a Reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 203-223, 1990.

OXFORD - Dicionário. **Improvisation**. Oxford: Oxford University Press. Disponível em: <http://oxforddictionaries.com/definition/improvise>. Acesso em: 23 out. 2019.

PASCALE, R.. Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success. **California Management Review, Califónia**, v. 26, n.3, 1984.

PASCALE, R.. The Honda Effect. **California Management Review**, 38 (4). p. 80- 91, 1996.

PDI – **Plano de Desenvolvimento Institucional. 2018-2022**. Documento elaborado pelas comissões designadas pela Reitoria da Universidade Tecnológica Federal

do Paraná (UTFPR), portarias no 477, de 16 de março de 2017, no 766, de 18 de abril de 2017 e no 971 (e suas alterações) de 19 de maio de 2017.

PERRY, L.T.. **Strategic Improvising**: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert. *Organizational Dynamics*, 19, 51–64.1991.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **Hard facts, danger-ous half-truths & total nonsense**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

PRAHALAD, C.K.; BETTIS, R.A.. The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. **Strategic Management Journal**, 7, 485–501.1986.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; MEYER, V.. How many participants are necessary for a qualitative study? Practical Guidelines. **Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa**, p. 45-57, 2018.

RICHARDSON, K. A.. Complexity and management: a pluralistic view. *In* ALLEN, P.; MAGUIRE, S.; MCKELVEY, B. (ed.). **The SAGE handbook of complexity and management**. London: Sage Publications, 2011. p. 366-382.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J.. Managing in complex business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 3, p. 175-183, 2004.

SAWALHA, I. H.. Behavioural response patterns: an investigation of the early stages of major incidents. **Foresight**, 2018. doi.org/10.1108/FS-12-2017-0073.

SCAGLIONE, V. L. T.. **Improvisação Organizacional**: manifestações na gestão acadêmica de instituições de educação superior. 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017.

SCAGLIONE, V. L. T.; MEYER, V.; MAMÉDIO, D. F.. Improvisation in Higher Education Management: Coping with Complexity and Organizational Dynamics. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 2019. ISSN 0972-2696 Glob J Flex Syst Manag DOI 10.1007/s40171-019-00215-8.

SCHEIN, E. H.. **Organizational culture and leadership**. ed.4. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2010.

SCHUMPETER, J. A.. The instability of capitalism. **Economic Journal**, p. 361-386, 1928.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural and open systems. London: Prentice-Hall International, 1992.

SCHUMPETER, JOSEPH A.. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio De Janeiro: Zahar,1942.

SHAW, J. D.; BANSAL, P.; GRUBER, M.. From the editors – New ways of seeing: Elaboration on a theme. **Academy of Management Journal**, p. 397-401, 2017.

- SIMON, H. The job of a college president. **Educational Record**, v. 58, n. 69, Winter 1967.
- SIMON, H. Bounded Rationality and Organizational, Learning. **Organization Science Pittsburg**, v. 2, n. 1, feb. 1991.
- SORENSEN, B.M.; SPOELSTRA, S.. Play at Work: Continuation, Intervention and Usurpation. **Management Learning**, 19, 81–97. 2011.
- SPOLIN, V.. **Improvisação para o teatro**. 1963. Tradução de Ingrid Dormien Koudela e Eduardo Amos. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- STACEY, R. D.. **Managing Chaos**. London: Kogan Page, 1992.
- STACEY, R. D.. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: BerrettKoehler, 1996.
- STACEY, R. D.. **Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity**. London: Prentice Hall, 2011.
- STACEY, R. D.; GRIFFIN, D.; SHAW, P.. **Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?** New York: Routledge, 2000.
- STAKE, R. E.. **The art of case study research**. Thousand Oaks, C.A.: Sage, 1995.
- SUMUKADAS, N.; SAWHNEY, R.. **Workforce Agility through Employee Involvement**. IIE Transactions, 36, 1011–21. 2004.
- TIDD, J.; BESSAN, J.. **Innovation and entrepreneurship**. England: Ed. John Wiley and Sons. England, 2007.
- TRACY, S. J.. **Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact**. Chichester: Wiley-Blackwell. 2013.
- UTFPR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Uma história de 100 anos** 1. ed. Curitiba: Ed. UTFPR, 2010. 170 p. il. ; 24 cm ISBN: 978-85-7014-062-3.
- UTFPR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Relatório de Gestão do exercício de 2018**. Apresentado aos órgãos de controle interno e externo conforme Decisão Normativa TCU nº 170, de 19 de setembro de 2018, Decisão Normativa TCU nº 172, de 12 de dezembro de 2018 e Portaria TCU nº 369, de 17 de dezembro de 2018. EDUTFPR. 2019.
- VAN MAANEN, J.. Ethnography as work: some rules of engagement. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 1, p. 218- 34, jan. 2011.
- VERA, D.; CROSSAN, M. M.. Improvisation and Innovative Performance in Teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 203-224, 2005.
- VIEIRA, M. M. F.. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WAYNE A.; NEU, S. W. B.. Manufacturers forming successful complex business services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, Issue 2, p. 232- 251, 2008. Doi.org/10.1108/09564230810869757.

WEICK, K. E.. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.

WEICK, K. E.. **The Social Psychology of Organizing**. 2. ed. New York: Random House, 1979.

WEICK, K. E.. Organizational culture as source of high reliability. **California Management Review**, v. 29, n. 2, p. 112-127, 1987a.

WEICK, K. E.. Substitutes for strategy. *In*: TEECE, D. J. (org.). **The competitive Challenge**. Cambridge, MA: Ballinger, p. 221-233,1987b.

WEICK, K. E.. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, 25(4), 305-317. 1988.

WEICK, K. E.. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

WEICK, K. E.. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

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

WEICK, K. E.. Enacting an environment: The infrastructure of organizing. Debating organization: Point-counterpoint in organization studies. *In*: **Debating organization: Point-counterpoint in organization studies**. Oxford: Blackwell Publishing. 2003.

WEICK, K. E.. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.. **Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty**. John Wiley, 2007.

WESCOTT, J. W.. Perspectives From a New Department Chair The **Journal of technology stud universities**, Virginia, v. 2, n. 2, 2000.

WILDAVSKY, A.. If Planning is everything maybe it is nothing. *In*: JOHNSTON, A. P.; McNAMARA, J. F. **Planning Perspectives in Education**. New York: MSS Information Corporation, 1975.

WINSTON, G. C.. Why can't a college be more like a firm? **Change Magazine**, p. 33-38, sept./oct. 1997.

YEO, R.. Learning within organizations: linking the theoretical and empirical perspectives. **Journal of Workplace Learning**, v. 14, n. 3, p. 109-122, 2002.

YIN, R. K.. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 2009.

YIN, R. K.. **Qualitative research from start to finish**. New York: The Guilford Press, 2011.

ZHENG, Y.; VENTERS, W.; CORNFORD, T.. **Collective agility, paradox and organizational improvisation: the development of a particle physics grid**. Blackwell Publishing, 2010. doi:10.1111/j.1365-2575.2010.00360.x

ZIMMERMAN, B.. **Edgeware: insights from complexity science of health care leaders. Veterans Health Affairs**, 1998.

**APÊNCIE**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PARTE I – DADOS DO(A) ENTREVISTADO(A)

Gênero:

Idade:

Formação:

Função:

Tempo no cargo:

Tempo na função:

Experiência total nessa função:

Tempo na IES:

### PARTE II – QUESTÕES – EXPERIENCIA E PRÁTICAS

1. Fale sobre seu ingresso e trajetória na IES.
2. Desde que você ingressou ocorreram mudanças significativas na IES? (Quais foram elas? Conte sobre as situações).
3. Conte como é seu dia a dia de trabalho.
4. Descreva as práticas que são praticadas pelo senhor (a).

### PARTE III – QUESTÕES - IMPROVISAÇÃO

5. Todas as Instituições de educação possuem um Planejamento Institucional. Na sua percepção esse Planejamento está implementado?
6. Todas as ações são planejadas? Descreva em poucas palavras como funciona o Planejamento na prática.
7. E no seu dia a dia, quando acontece uma situação atípica, que foge ao planejado, como procede? Pode descrever detalhadamente uma situação em que isso aconteceu? Incluindo o contexto no qual aconteceu.
8. Você tem autonomia para resolver/tomar decisões sobre o ocorrido? Sente o tempo como pressão para a ação?
9. No seu entendimento como avalia as consequências de sua atuação nessa situação? E em outras ações imprevistas?
10. Essas ações improvisadas costumam ser incorporadas à rotina e ao planejamento? Dê um exemplo ou comente.

11. Em que situações você acredita ser possível improvisar? E em quais não é possível improvisar (por que)?
12. Em sua opinião, a experiência prévia facilita o processo de improvisação? Comente uma situação.
13. A improvisação pode ser um caminho para a inovação? Comente.
14. Percebe nas ações improvisadas o uso da intuição?: Dê um exemplo ou comente.
15. Conte uma situação que ao improvisar você tenha aprendido algo.
16. Diferentes contextos geram diferentes formulações de improvisação? Dê um exemplo ou comente. (formas de improvisação *Ad-Hoc; Covert; Provocative Managed*).
17. Conte como está sendo trabalhar em “*Home Office*”. De exemplo de situações que tenha vivenciado, as quais não haviam sido planejadas. Como se sentiu?
18. Quais benefícios foram possíveis observar? Poderia comentar.
19. Como o S.r/S.a lida com as questões estratégicas em tempos de incerteza? Conte sobre as situações.
20. Finalizando, fique à vontade para falar algo que não tenha sido perguntado, tenha escapado, quer acrescentar, considera relevante, enfim...

**ANEXO**

