

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE PANDEMIA: ANALISANDO PRÁTICAS
IMPROVISACIONAIS NA GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DO RAMO FUNERÁRIO

NATAN SARRIA

VITORIA, ES

2021

NATAN SARRIA

**ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE PANDEMIA: ANALISANDO PRÁTICAS
IMPROVISACIONAIS NA GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DO RAMO FUNERÁRIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo.

Orientadora: Profa. Dra. Lucilaine Pascuci

VITÓRIA

2021

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Federal do Espírito Santo – Vitória – ES

Sarria, Natan. 1995

Estratégia em tempos de pandemia:

Analisando práticas improvisacionais na gestão de pequenas e
medias empresas do ramo funerário / Natan Sarria

Vitória : Universidade Federal do Espírito Santo, 2021.

97 f. : il

Orientadora : Prof^a. Dr^a. Lucilaine Pascuci

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal
do Espírito Santo – UFES, 2021.

1. Gestão estratégica. 2. Micro-estratégia. 3. Improvisação
estratégica 4. pme. I. Pascuci, Lucilaine (orient.). II. Universidade Federal do
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

NATAN SARRIA

**ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE PANDEMIA: ANALISANDO
PRÁTICAS IMPROVISACIONAIS NA GESTÃO DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS DO RAMO FUNERÁRIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo.

Aprovado em 17 de dezembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Lucilaine Pascuci
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga
Universidade Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, aos meus pais, Denize e Paulo César, cujo suporte ao longo de toda a minha vida foi fundamental para a construção da minha base educacional. À minha irmã, Amanda, por sempre me apoiar e vibrar com cada conquista. À Larissa, minha parceira, que, perante os desafios do mestrado, acompanhou de perto minha angústia e me ajudou a seguir em frente, sendo um apoio essencial sem o qual não seria concluída essa etapa. Meu muito obrigado também aos demais familiares e amigos com quem divido momentos desafiadores e alegres.

À Professora Lucilaine Pascuci, por ter guiado minha trajetória acadêmica como orientadora desde a graduação, agradeço pela paciência e dedicação a mim conferidas ao longo do período de mestrado. As diversas e constantes orientações da Professora foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, e, sem o seu apoio e incentivo nos momentos mais delicados dessa jornada, não haveria dissertação.

Agradeço a todos os professores do PPGADM pelos ensinamentos proporcionados, essenciais para a elaboração desta dissertação.

Agradeço, ainda, a todos os amigos da turma de mestrado 2019/1 e aos amigos que o Grupo de Pesquisa Estratégia e Complexidade Organizacional me proporcionou. A possibilidade de compartilhar pensamentos e dificuldades trouxe fluidez a um processo tão árduo.

Aos membros da banca de Qualificação, Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga e Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira, agradeço pela contribuição para o desenvolvimento da Pesquisa. Aos membros da banca de Defesa, Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga e Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro, cujas considerações foram essenciais para o aperfeiçoamento da dissertação.

Agradeço, por fim, a todas as empresas investigadas, que permitiram a realização da pesquisa, bem como a todos os participantes entrevistados, pela transparência e cordialidade.

RESUMO

O objetivo deste estudo é examinar em que extensão a improvisação organizacional se manifesta na gestão de pequenas e médias empresas. Em termos teóricos, este estudo adota conceitos relacionados à estratégia, improvisação organizacional e às especificidades da pequena e média empresa. Mais especificamente, foco é dado à gestão estratégica dessas organizações a partir do estudo das práticas dos gestores frente às demandas de adaptação diante de situações imprevistas. Essas práticas foram investigadas em empresas do ramo funerário, que enfrentavam aumento de demanda, novas normas sanitárias, crise financeira, escassez de recursos, entre outros. Este estudo visa a explorar as práticas compreendidas como estratégias na gestão de pequenas e médias empresas, utilizadas principalmente como alternativas pouco custosas e ágeis em situações de pressão. Dessa forma, ênfase é dada ao papel do *sensemaking*, na adoção de estratégias deliberadas, estratégias emergentes, micro-estratégias e improvisação organizacional. Trata-se de um estudo multicasos, de natureza qualitativa, descritiva e exploratória. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas e a análise dos dados por meio de análise temática. A identificação dos casos de improvisação permitiu a análise aprofundada do contexto no qual a improvisação se manifestou e nos elementos que facilitaram sua ocorrência. A partir da investigação, verificou-se que as estratégias planejadas atuam como diretrizes e influenciam principalmente o planejamento de médio prazo, enquanto a adoção de micro estratégias e improvisação influenciam soluções rotineiras e dão origem a iniciativas com maior impacto no desempenho organizacional. A investigação também permitiu evidenciar que a improvisação se manifesta principalmente em contextos de gestão informal, onde uma estrutura flexível permite que os gestores encontrem soluções com base na experiência e em *insights*.

Palavras-chave

1. Gestão Estratégica. 2. Improvisação organizacional. 3. Pequena e Média Empresa.

ABSTRACT

The following study aims to examine to what extent organizational improvisation manifests itself in the management of medium and small business. In theoretical terms, this study adopts concepts and definitions related to strategy, organizational improvisation and the specificities of medium and small business. More specifically, it focuses on strategic management and the decisions made by managers of four organizations in the face of the needs of adaptation towards unpredictable situations. The study of the practices adopted by these firms' managers was investigated in the business of the mortuary sector, which faced an increase in demand, brand-new sanitary regulations, financial crisis, lack of resources, etc. This study explores the practices understood as strategic, mainly as a less costly and fast alternative towards situations of pressure. Hence, it gives emphasis to the role of *sensemaking* in the adoption of deliberate strategy, emergent strategy, micro strategy and organizational improvisation. Thus, it is a multiple case study of qualitative, descriptive and exploratory nature. The data was collected by using interviews and the analysis was done with thematic analysis. The tracing of the improvisational cases allowed a deep analysis of the context in which the improvisation manifested itself and the elements that facilitated its occurrence. From the investigation, it was revealed that organizational improvisation manifests itself primarily in contexts of informal management, in which a flexible structure allows managers to find solutions based on experience and insights.

Key-words

1. Strategic management. 2. Organizational improvisation. 3. Small and Medium Enterprises.

SUMÁRIO

1. 1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	17
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2. 2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E SUAS ESPECIFICIDADES	19
2.2 ESTRATÉGIA.....	22
2.2.1 ESTRATÉGIA DELIBERADA E EMERGENTE	24
2.2.2 PROCESSO ESTRATÉGICO	25
2.3 IMPROVISAÇÃO.....	30
2.3.1 CONSTRUCTOS DA IMPROVISAÇÃO	31
2.3.2 TIPOS DE IMPROVISAÇÃO	33
3. METODOLOGIA	35
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	35
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.4 ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	39
3.5 COLETA DOS DADOS.....	41
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	43
3.7 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA	44
3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	45
4. ANÁLISE.....	46

4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS INVESTIGADAS.....	46
4.2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA A	50
4.2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA B	53
4.2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA C	59
4.2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA D	60
4.3 MANIFESTAÇÕES DE IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA	64
4.3.1 Caso I (Empresa A): Otimização da comunicação	65
4.3.2 Caso II (Empresa B): Escassez de urnas mortuárias.....	66
4.3.3 Caso III (empresa B): Aluguel de container.....	68
4.3.4 Caso IV (Empresa C): Adaptações durante o velório.....	70
4.3.6 Caso V (Empresa D): Transmissão online de velórios	72
4.3.7 Caso VI (Empresa D): Demandas inusitadas	73
5. DISCUSSÃO	76
6. CONCLUSÕES	80
6.1 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	80
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	82
7. REFERÊNCIAS	83
8. APÊNDICES	91

Lista de Figuras

Figura 1: O processo estratégico enquanto Arte, Experiência e Ciência	26
---	----

Lista de Quadros

Quadro 1 - Diferentes formas de improvisação que ocorrem nas organizações.....	34
Quadro 2 - Perfil das empresas investigadas.....	40
Quadro 3 - Principais diretrizes das empresas investigadas.....	47
Quadro 4 - Principais iniciativas da empresa A.....	52
Quadro 5 - Principais iniciativas da empresa B.....	57
Quadro 6 - Principais iniciativas da empresa C.....	60
Quadro 7 - Principais iniciativas da empresa D.....	62
Quadro 8 - Caso I.....	65
Quadro 9 - Caso II.....	67
Quadro 10 - Caso III.....	69
Quadro 11 - Caso IV.....	71
Quadro 12 - Caso V.....	72
Quadro 13 - Caso VI.....	74

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Principais características das organizações investigadas	39
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados	42

1 INTRODUÇÃO

Com o advento de eventos imprevistos, como a pandemia ocasionada pelo vírus Sars-Cov-2, muitas dúvidas são levantadas acerca da capacidade das organizações em lidar com os desafios emergentes. Nesses casos, é comum que os gestores vejam a necessidade de adaptar seus planos de forma ágil e, muitas vezes, intuitiva. Durante a pandemia foram apresentados diversos desafios aos gestores de áreas como economia, educação e saúde (TELES; CALAZAN, 2021).

A despeito do ramo de atuação de cada empresa, períodos como o ano de 2020, nos quais a incerteza toma conta do ambiente externo às organizações, demandam ajustes urgentes por parte dos gestores, e a necessidade por sobrevivência e a adaptação à incerteza decorrente da pandemia surge como prioridade (SHARMA; LEUNG; KINGSHOTT; DAVCIK *et al.*, 2020). Apesar do cenário, muitas empresas conseguiram encontrar formas inéditas de trabalho, seja com o apoio de novos produtos, mudanças de processos ou outras atitudes inovadoras. Algumas práticas gerenciais adotadas pelos empresários podem ser destacadas, como a revisão da estratégia, a aproximação com o cliente e a busca por oportunidades em políticas públicas desenvolvidas visando a mitigar os efeitos da pandemia na economia (KEHINDE; OYEDELE; DEBORAH; DAMILOLA, 2020).

Um campo empírico geralmente pouco estudado na área de gestão, porém, que ganhou destaque por conta desses eventos recentes, é o setor funerário. Mesmo não tomando proporções nacionais, o cenário de colapso aconteceu em algumas cidades de Brasil (PORTAL FIOCRUZ, 2021), Itália (BBC, 2020), Equador (BBC, 2020) e Estados Unidos (CNN BRASIL, 2021), por exemplo. A emergência desse tema como uma preocupação da sociedade ocorre não apenas nas discussões legais acerca de tratamento, manuseio e sepultamento de corpos, mas também no impacto em um ritual de compaixão e despedida das famílias, que em muitos casos não tiveram a possibilidade de realização de um velório.

O aumento da demanda e as mudanças regulatórias decorrentes da situação de pandemia impactaram o rito em questão, uma vez que passaram a direcionar impeditivos aos rituais funerários, tais como o isolamento dos doentes, o corpo

lacrado na urna funerária e a não recomendação dos velórios (TELES; CALAZANS, 2021). De repente, gestores nesse setor precisavam conciliar as adaptações necessárias às empresas em termos legais e regulatórios e de operacionalização dos funerais, consistente na adoção de todos os cuidados necessários para proporcionar uma despedida daquele ente querido aos seus familiares.

Desenvolver uma análise sobre esse momento na gestão de funerárias envolve compreender as estratégias deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985) em andamento e as ações efetivas dos gestores ao lidar com a nova realidade. Nesse contexto, consideram-se também as estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985) como novos padrões que surgem a partir da interpretação da realidade desses gestores, de seus *insights* e das pequenas ações realizadas no dia-a-dia (DAFT; WEICK, 1984; WEICK, 1993). Esse contexto de imprevisto, com decisões e ações tomadas de forma intuitiva para atender demanda objetivas (regulatórias) e subjetivas (humanas) motivou este estudo a focar nas práticas estratégicas adotadas nesse cenário.

Em geral, funerárias são caracterizadas por empresas pequenas, médias (PME) ou familiares (EF), que cuidam de prestar homenagens póstumas, inseridas em um contexto comumente estável. As PME possuem menos acesso a recursos humanos, econômicos e tecnológicos, porém, contam com uma estrutura mais fluida e menos engessada, o que lhes assegura mais flexibilidade (BARTZ; WINKLER, 2016; LEONE, 1999). Nessas empresas, a flexibilidade não acontece somente como resultado da falta de processos formalmente definidos, mas na busca para tentar responder sob pressão a situações novas, com demandas as quais a empresa não está planejada para resolver.

Nesse contexto, a improvisação organizacional se manifesta como uma solução cotidiana para lidar com eventos inesperados, a partir do uso dos recursos disponíveis (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Trata-se de um fenômeno que tem como gatilho a resolução de uma situação inesperada de maneira rápida e alternativa ao caminho planejado (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003). As PME acabam tendo que tomar decisões rápidas, imprevistas e sob pressão (ABU BAKAR; MAHMOOD; NIK ISMAIL, 2015) e, entretanto, isso não acontece pela falta de uma

estrutura formal para guiar a tomada de decisão, mas porque a estrutura existente não é capaz de contemplar a complexidade dos desafios da empresa.

Quando gestores são pressionados por novas demandas, os planos traçados costumam não ser suficientes para dar continuidade ao funcionamento das empresas. Responder a situações inesperadas ou de crise, que demandam soluções não planejadas, levam empresas e gestores a trabalhar com recursos e tempo limitados (LEYBOURNE, 2006; SIMON, 1997). Com base na percepção (*sensemaking*) dos gestores, pequenas ações são tomadas para combinar os recursos disponíveis por meio da improvisação. Essas ações tendem a modificar a rotina lentamente, enquanto as grandes intenções de médio e longo prazo tendem a continuar sendo perseguidas e sofrem pouca alteração por conta desses 'desvios' (CUNHA; CLEGG, 2019).

Nessas situações, é importante que a gestão tenha uma capacidade de encontrar soluções ágeis, complementares ao planejamento, para responder as novas demandas. Dessa forma, torna-se importante compreender a estratégia tanto por meio de natureza deliberada, como, também, emergente e improvisacional, onde ênfase é dada a conceitos presentes no processo de formação de estratégia (MINTZBERG, 1978), microestratégias (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; OLIVEIRA; MEYER JR.; PASCUCI, 2017), *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) e improvisação dos agentes organizacionais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; LEYBOURNE, 2006; YU; YU, 2021).

A improvisação organizacional permite que uma estrutura se adapte para melhorar em termos de capacidade sem se tornar desbalanceada (MARCH, 1991). Para que isso ocorra, as empresas precisam se tornar flexíveis, com gestores capazes de tomar decisões com base em intuição, bricolagem, aprendizado e inovação, a fim de conseguir meios para atender a demanda apresentada (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019). A improvisação é intencional, não planejada nem autorizada, e costuma acontecer de forma obscura até que seja percebida (CUNHA; CLEGG, 2019).

A organização capaz de criar uma estrutura flexível para se adaptar às mudanças acaba por incorporar o aprendizado como um processo, caracterizando uma

organização que aprende (ÖRTENBLAD, 2002). Inicialmente formuladas sob pressão, novas soluções organizacionais se tornam estratégicas na medida em que são percebidos resultados positivos, os quais podem vir a se tornar rotinas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2002). Algumas improvisações tornam-se rotineiras e são incorporadas às práticas organizacionais, enquanto outras se fundem com a estratégia da empresa, levando a mudanças no planejamento e sendo, posteriormente, interpretadas como movimentos estratégicos (CUNHA; CLEGG, 2019). Dessa forma, ganha ênfase o papel da aprendizagem organizacional na rotina das empresas ao incorporar novas iniciativas, tornando importante compreender que aprendizado e improvisação também acontecem no dia-a-dia, de forma mundana e contributiva.

Este estudo assume como pressuposto que a improvisação emerge nas PME quando os planos falham em responder a eventos inesperados, na busca por uma resposta eficiente e dando origem a novas práticas gerenciais. Nesse sentido, o problema de pesquisa elaborado para compreender a questão levantada foi descrito como:

Em que extensão a improvisação organizacional está presente na gestão estratégica de pequenas e médias empresas?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é assim apresentado:

Compreender em que extensão a improvisação organizacional está presente na gestão estratégica de pequenas e médias empresas.

Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as principais práticas estratégicas adotadas na gestão das quatro empresas investigadas.
2. Analisar as práticas manifestadas conforme sua natureza enquanto microestratégia, deliberada, emergente ou improvisacional.
3. Analisar as manifestações da improvisação e seu impacto na gestão estratégica.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Em consonância com a percepção cada vez maior do impacto das PME no desenvolvimento econômico, essas empresas têm sido cada vez mais abordadas na literatura. Muitos foram os estudos que se dedicaram a compreender as pequenas empresas, assim como muitos foram os aspectos estudados nessas organizações. Como exemplos, podemos citar a orientação empreendedora (e.g. ABU BAKAR; MAHMOOD; NIK ISMAIL, 2015), a inovação (e.g. HOFFMAN; PAREJO; BESSANT; PERREN, 1998; VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018), a flexibilidade e a adaptação (e.g. BARTZ; WINKLER, 2016; HILMERSSON; JOHANSON; LUNDBERG; PAPAIOANNOU, 2020), a aprendizagem e a gestão do conhecimento (e.g. DURST; RUNAR EDVARDSSON, 2012; MACPHERSON; HOLT, 2007; THORPE; HOLT; MACPHERSON; PITTAWAY, 2005).

O tema estratégia em organizações é comum na área acadêmica, inclusive, como apontado, bem explorado nas PME. No entanto, alguns estudos têm indicado um campo fértil a ser explorado nessas empresas, a manifestação de improvisação entre os gestores (ABU BAKAR; MAHMOOD; NIK ISMAIL, 2015). A possibilidade de explorar a improvisação nas PME se dá principalmente por suas características de adaptabilidade e estrutura flexível de gestão. Nesse sentido, este estudo pretende contribuir, teoricamente, para melhorar a compreensão a respeito da improvisação organizacional nas PME, principalmente em contexto de incertezas.

Em termos práticos, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para aprimorar a gestão das pequenas e médias empresas, ao fornecer *insights* relacionados às práticas adotadas, especialmente, aquelas que representem soluções para demandas urgentes que essas empresas enfrentam. Segundo pesquisa do Sebrae com 6.228 pequenas empresas, além dos desafios conhecidos da escassez de recursos, vem aumentando a proporção dessas empresas que apresentam dificuldade em manter seus negócios (SEBRAE; FGV). Essa mesma pesquisa aponta que, no ano de 2020, 65% das PME apresentaram redução de um terço em seu faturamento e que cerca de 5% encerraram suas atividades.

Apesar de diversas publicações nacionais e internacionais terem estudado diferentes aspectos da gestão em pandemia (e.g. implementação de trabalho

remoto), não foram encontrados estudos que se dedicaram a compreender as mudanças e demandas do setor funerário. Nesse sentido, este trabalho contribui de forma prática aos gestores de empresas funerárias, gerando conhecimento para auxiliar em eventuais novos momentos de pressão, em que a gestão precise buscar por soluções consolidadas para lidar com seus desafios.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Neste primeiro capítulo do projeto, apresentam-se a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Em seguida, no segundo capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos que orientam o estudo. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos propostos, onde se discorre acerca das técnicas para coleta e análise dos dados, dos casos empíricos, questões éticas e limitações do estudo. No quarto capítulo são respondidos os objetivos específicos da pesquisa por meio da análise das ações identificadas em cada empresa. Por fim, a penúltima seção apresenta uma discussão acerca dos principais conceitos envolvidos na pesquisa e dos principais resultados encontrados, finalizada com as conclusões identificadas a partir do problema de pesquisa apresentado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E SUAS ESPECIFICIDADES

Por muito tempo, os estudos organizacionais se dedicaram a estudar apenas as grandes empresas, assumindo que os fenômenos nelas encontrados estariam presentes, em menor escala, nas pequenas empresas (DURST; RUNAR EDVARDSSON, 2012; WELSH; WHITE, 1981). Essa visão, dominante durante os anos 1980, destacava que a consequência de uma menor estrutura é a pobreza em vendas, ativos e empregados. Com o avanço dos estudos, ganhou legitimidade o desenvolvimento de uma área específica, pois os modelos analíticos aplicáveis às grandes empresas se mostraram limitados ou inapropriados quando aplicados às pequenas (HOFFMAN; PAREJO; BESSANT; PERREN, 1998; WELSH; WHITE, 1981).

Apesar de as PME serem organizações extremamente heterogêneas e das diversas lentes adotadas por cada pesquisador, existem algumas características comuns à gestão dessas empresas. Uma estrutura pouco formal e muito intuitiva costuma estar presente e cria a possibilidade de que as decisões surjam de maneiras criativas e pouco estruturadas (HOFFMAN; PAREJO; BESSANT; PERREN, 1998; LEONE, 1999; MINTZBERG, 1975). Também é possível perceber que a estrutura reduzida e o estilo orgânico e livre da gestão estimulam o empreendedorismo e a inovação nessas empresas (DURST; RUNAR EDVARDSSON, 2012).

O papel de gerir essa estrutura reduzida, permitindo flexibilidade e adaptação, é determinante para o bom desempenho das PME (BARTZ; WINKLER, 2016; LEONE, 1999). Ao disporem de menos informações e recursos para influenciar o ambiente externo, se adaptam melhor aos mercados conturbados e instáveis as empresas capazes de superar as limitações de seus planos. Esse cenário favorece empresas capazes de tirar proveito de ambientes imprevisíveis e alcançar mudanças rápidas (CROSSAN; WHITE; LANE; KLUS, 1996).

A maioria das estruturas econômicas é formada por pequenas e médias empresas (PME), sendo elas também responsáveis pela maior parte dos empregos no mundo (HOFFMAN; PAREJO; BESSANT; PERREN, 1998). Segundo relatório recente sobre

as políticas brasileiras para as PME, essas empresas são críticas para o crescimento econômico do Brasil, porém ainda enfrentam diversos desafios em seu desenvolvimento (OECD, 2020). Em Pequenas e Médias Empresas (PME), o cenário de crise se torna ainda mais alarmante, pois essas empresas contam com menos recursos e menor maturidade organizacional (LEONE, 1999). A gestão da PME precisa se adaptar rapidamente e dar relevância às ações que deixem de lado o planejamento para dar origem a novas rotinas, promovendo a criação de soluções na prática (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Além disso, as práticas gerenciais de países emergentes, como o Brasil e a Índia, ainda classificam essas empresas como 'muito mal geridas' (BLOOM; VAN REENEN, 2010). No Brasil, ainda é possível destacar que existe uma grande deficiência em produtividade das PME quando comparadas às grandes empresas (OECD, 2020). Ao compreendermos a gestão como um equilíbrio entre práticas relacionadas com Ciência, Arte e Experiência (MINTZBERG, 2004; 2009), torna-se possível perceber as diferentes estratégias utilizadas por esses gestores de pequenas empresas.

Leone (1999) propõe uma classificação a partir de três categorias para classificar as especificidades da pequena empresa: especificidades organizacionais, relacionadas à existência de uma estrutura simples; especificidades decisórias, relacionadas à centralização de poder no proprietário-dirigente; e especificidades individuais, enfatizando o perfil desse dirigente. Outras características dessas empresas são a flexibilidade, informalidade e o menor fluxo de negócios (DURST; RUNAR EDVARDSSON, 2012). Em PME é comum que as soluções surjam do empreendedor e seu conhecimento sobre sua empresa, partindo das especificidades do negócio para desenvolver suas potencialidades.

Por um lado, as PME estariam sempre em busca de liquidez para tolerar os ambientes turbulentos e a desordem (WELSH; WHITE, 1981). Por outro, surge a possibilidade de explorar sua menor estrutura gerencial, capaz de maior flexibilidade e de promover mudanças rápidas para encontrar soluções em tempos de crise (BARTZ; WINKLER, 2016; COVIN; SLEVIN, 1989). Isso faz com que o gestor da pequena e média empresa esteja sempre criando respostas para os imprevistos da

empresa, e, por conta da pouca estrutura formal, o imprevisto tende a fazer parte do cotidiano dessas empresas.

Por esse motivo, considerar as estratégias desse gestor para crescer, apesar dos poucos recursos disponíveis, pode ajudar a aprender mais sobre como alcançar um bom desempenho nessas organizações. Tal desempenho pode ser obtido por meio da criação de uma estrutura capaz de se adaptar e mudar de forma contínua e rápida, analisando oportunidades na medida em que a empresa cresce. Outra característica desses negócios é a grande influência da presença familiar na gestão. Quando se analisam somente as empresas brasileiras, 57% dos pequenos negócios formais do país são familiares (Sebrae, 2015).

Em razão disso, e para possibilitar uma melhor compreensão das características específicas das pequenas empresas familiares, destacam-se algumas das especificidades que podem ser destacadas na empresa familiar. No contexto brasileiro, a importância do envolvimento de uma família como gestora do negócio aumenta ainda mais, pois a maioria das empresas dos países emergentes é de origem familiar (BCG, 2016). O modo como essas famílias se organizam, tanto para interação entre familiares como para interação com os membros não familiares da empresa, alinhado à construção de sentido por eles compartilhada, determina o sucesso da empresa familiar.

De forma geral, empresas familiares podem ser definidas como negócios governados e/ou geridos por membros da mesma família (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999), no entanto, são as relações recíprocas entre os sistemas Família e Empresa que definem as empresas familiares (SHARMA, 2004). A boa gestão desses atributos define se uma empresa familiar terá ou não sucesso, todavia, nota-se a complexidade ao perceber que se trata de constructos fundamentalmente distintos. Enquanto “empresa” remete a um negócio em busca de crescimento e lucro em um ambiente altamente competitivo, a família preza por alcançar as expectativas de manter o negócio multigeracional (CARLOCK; WARD, 2009; GÓMEZ-MEJÍA; HAYNES; NÚÑEZ-NICKEL; JACOBSON *et al.*, 2007).

Os gestores de empresas familiares enfrentam o desafio de equilibrar as demandas e objetivos dos sistemas “família” e “empresa”, que se sobrepõem na empresa

familiar. Nesse contexto, é comum que ocorram renúncias em ambos os sistemas, pois as decisões são tomadas por indivíduos que se intercalam entre papéis de gestores e de familiares simultaneamente (CARLOCK, 2010; CHRISMAN; CHUA; PEARSON; BARNETT, 2012; DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2007; TAGIURI; DAVIS, 1996).

2.2 ESTRATÉGIA

Este estudo busca explorar a gestão estratégica, composta por ações deliberadas e emergentes, que visam ao alcance de objetivos estratégicos. Para isso, foi realizada uma investigação acerca da formação de estratégias com base no modelo de Mintzberg (2007), no qual o autor define as dimensões Ciência, Experiência e Arte no processo estratégico. Nessa perspectiva, ênfase é dada às diferentes práticas em que a estratégia pode ser identificada – desde a estratégia formal, à micro-estratégia, até a improvisação estratégica – e a importante influência do *Sensemaking* e das interações informais (DAFT; WEICK, 1984; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Além disso, é dada ênfase aos papéis da improvisação organizacional (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2002) e do aprendizado (CUNHA; CLEGG, 2019) na prática dos gestores.

Segundo Mintzberg (1978), a estratégia é importante para definir os caminhos coerentes para que uma empresa atinja resultados positivos e desejados, definindo um guia para as práticas dos gestores. Daft e Weick (1984) destacam que o caminho para conhecer tais práticas está na interpretação, pois, ao assumir que o ambiente externo não é analisável, a solução seria produzir (*enact*) uma interpretação razoável para esse ambiente. A organização criadora (*enacting*), segundo esses autores, reúne informações, faz experimentos, testa e simula. A contribuição fornecida por um sistema interpretativo seria, então, a capacidade de receber informações e interagir com o ambiente.

O processo de interpretação do gestor seria menos linear, mais improvisador e pessoal, sendo capaz de inventar uma resposta útil aos problemas da organização (DAFT; WEICK, 1984). Daft e Weick (1984) destacam que uma organização

pensada nesse modelo tende a desenvolver soluções e construir mercados, ao contrário das que esperam uma previsão de demanda do mercado que lhes diga o que produzir. Segundo esses autores, enquanto as estratégias deliberadas dizem respeito a decisões programadas que foram implementadas, as estratégias emergentes referem-se a decisões não programadas que emergem a partir de desafios inéditos, sob contextos de pressão e, na maioria das vezes, reconhecidas apenas retrospectivamente (ORTON; WEICK, 1990).

A gestão estratégica perpassa, em geral, por ações planejadas, pequenas ações do dia-a-dia, padrões emergentes na ação dos gestores, e algumas improvisações. Assim sendo, as estratégias planejadas por uma organização não necessariamente representam as estratégias que ocorrem na prática. Isso acontece, pois, além de eventos inesperados que demandam soluções emergenciais, a tomada de decisão em contextos organizacionais requer o reconhecimento de que as decisões não serão essencialmente 'ótimas', mas sim, 'satisfatórias' (SIMON, 1997). A racionalidade limitada do tomador de decisão impede o acesso e processamento de todas as informações para garantir a excelência de uma escolha.

Segundo Johson, Scholes e Whittington (2008), estratégia pode ser definida como a direção de uma empresa no longo prazo que a leve a alcançar vantagens a partir de recursos e competências em um ambiente competitivo e com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*. A principal compreensão de estratégia foi, por muito tempo, fortemente racionalizada, com o objetivo de analisar cenários de forma sistematizada e analítica. O planejamento deveria traduzir a escolha de uma estratégia ideal capaz de obter o melhor desempenho perante os desafios da organização e criar vantagens com base nos recursos disponíveis (BARNEY, 1991; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2008). Nesses termos, a previsibilidade e a linearidade são premissas da realização de estratégias.

Em geral, a literatura trata sobre estratégia relacionando-a a planejamento e a decisões da alta administração. Todavia, para melhor compreender a gestão estratégica, o caminho mais adequado é se aproximar de onde as ações realmente acontecem, ou seja, ter uma visão da estratégia a partir dos tipos de estratégia (MINTZBERG, 1978; 2009).

2.2.1 ESTRATÉGIA DELIBERADA E EMERGENTE

O planejado não necessariamente explicaria, por si só, a maneira como as estratégias acontecem nas organizações. Além das estratégias deliberadas pela organização, existiria ainda um segundo tipo de estratégias, denominadas estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985). Nessa perspectiva, além de planos racionais, a estratégia também passa a ser resultado da criatividade, do *feeling*, e, acima de tudo, do *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984; ORTON; WEICK, 1990) dos agentes organizacionais.

Estratégias emergentes levam em consideração a complexidade e não linearidade do ambiente, e permitem o reconhecimento de que planos devem estar abertos para acobertar diversas situações do dia-a-dia que não podem ser controladas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2008). Ainda segundo esse autor, as estratégias emergentes surgem com o reconhecimento de que o controle de todas as variáveis que envolvem o mundo complexo é uma tentativa ilusória.

No mesmo sentido, Smircich e Stubbart (1985) apontam que considerar cada situação, evento ou condição e avaliar a vasta combinação de relações ambientais entre eles é algo fora da nossa realidade, e ainda assim parece ser o que é necessário para uma gestão estratégica eficiente. O reconhecimento da diferença entre o que se planeja e que se é realizado seria responsável por acrescentar a necessidade de reconhecer a emergência de estratégias para agregá-las às previamente deliberadas. Estratégias emergentes e deliberadas devem ser conceitos que se complementam, pois sustentam as escolhas de comunicação organizacional através do tempo.

Seja deliberada ou emergente, a estratégia pode assumir diferentes tipos e impactos no desempenho organizacional (OLIVEIRA; MEYER JR.; PASCUCI, 2017). Ou seja, as práticas que assumem uma conotação estratégica podem ocorrer em diferentes níveis e abrangência, na forma de estratégias planejadas ou estratégias emergentes (ORTON; WEICK, 1990), micro-estratégias (OLIVEIRA; MEYER JR.; PASCUCI, 2017) ou, ainda, por improvisações organizacionais (CROSSAN; WHITE; LANE; KLUS, 1996; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014). Essas ações ocorrem por motivações distintas, possuem diferentes

objetivos e desdobramentos, mas, em geral, passam a ser consideradas estratégicas na medida em que são consideradas efetivas em termos de desempenho alcançado.

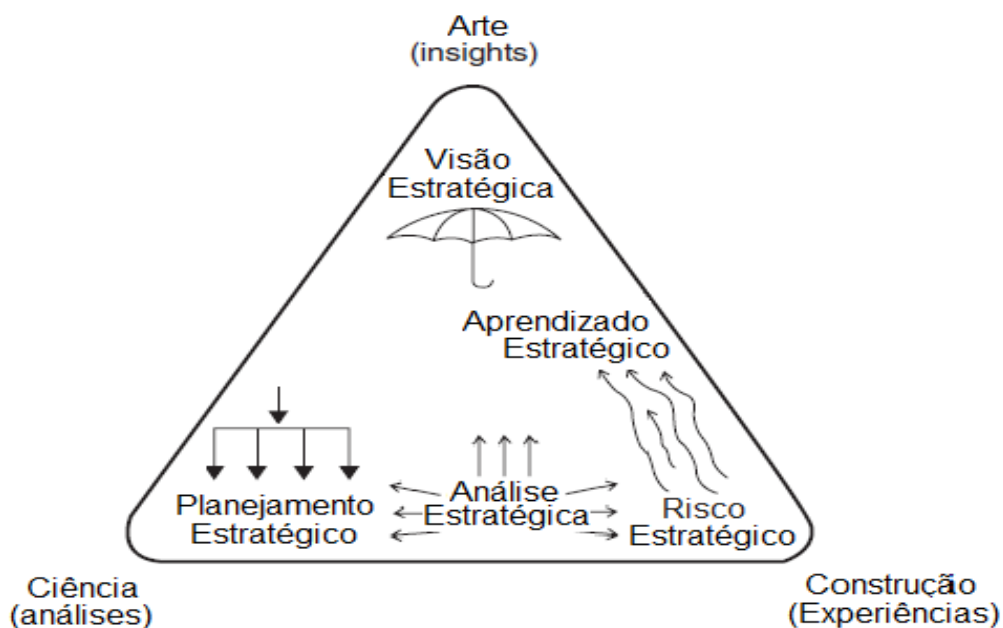
Dessa forma, a próxima seção destaca o papel da estratégia nas organizações e o modo como os gestores tomam decisões ao fazer gestão. Foco é dado ao processo estratégico e suas dimensões, abordando principalmente as decisões que acontecem em ambientes turbulentos e a partir de eventos inesperados.

2.2.2 PROCESSO ESTRATÉGICO

Em se tratando de processo estratégico, Mintzberg (2009) o apresenta com base em três principais vertentes relacionadas às características da estratégia e ao esforço humano despendido, sendo elas: Ciência (análise), Arte (*insights*) e Experiência (*craft*). A vertente denominada por Mintzberg (2009) como Ciência trata da dimensão deliberada da estratégia, a partir de análises e planejamento, enquanto a vertente Experiência destaca a importância do aprendizado gerado na prática e dialoga com a formação emergente de estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985). A última vertente apresentada por Mintzberg (2009), e que compõe o triângulo que representa o processo estratégico (figura 2), é denominada pelo autor de Arte e enfatiza o papel dos *insights* criativos e da imaginação na busca dos gestores por soluções.

As três vertentes apresentadas no modelo de Mintzberg (2009) não são excludentes; ao contrário, buscam gerar reflexão a respeito de como diferentes práticas estratégicas podem compor o mesmo processo estratégico. Para representar como as estratégias acontecem nas organizações, apresenta-se o modelo do processo estratégico que, segundo esse autor, deve integrar Arte, Ciência e Experiência. Esse modelo, apresentado na Figura 2, representa três vertentes do processo estratégico e, portanto, um desdobramento que permite investigar o processo estratégico na minudência.

Figura 1: O processo estratégico enquanto Arte, Experiência e Ciência



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2009)

O processo estratégico enquanto Ciência trata da busca por evidências sistematizadas e se baseia em análises formais. Ele ressalta o processo formal de planejamento estratégico (MINTZBERG, 2007), ou seja, há sistematização de evidências e é baseado em análise, sendo, geralmente, um processo conduzido por especialistas dentro das organizações ou consultores contratados. O planejamento estratégico, metodologia amplamente difundida que representa esse processo, baseia-se na capacidade de projeções e análises de probabilidade a fim de prever cenários distintos e preparar a organização, antecipadamente, para tais cenários.

Ainda que a Ciência seja destacada como uma vertente importante do processo estratégico – considerando-se seus desdobramentos como análises, estratégias planejadas, controles etc. –, Mintzberg (2010) destaca a importância de se evitar excessos. Ou seja, compreender que diferentes contextos e necessidades organizacionais exigem diferentes táticas para materializar as estratégias e, nem todas elas constam no plano original. Nesse sentido, vale ressaltar que as empresas costumam se tornar disfuncionais quando se apegam demais a relatórios e deixam de ser capazes de tomar decisões com base em instinto e *feeling* (LANGLEY, 1995).

Teoricamente, planejamento representa racionalidade, sistematização e controle (MINTZBERG, 1994). No entanto, diversos fatores acabam por limitar a

previsibilidade e influenciam o processo estratégico. A este respeito, Mintzberg (1994) destaca diversos questionamentos acerca da racionalidade e linearidade que dominam a literatura sobre o planejamento. Definido por controle e separação entre a formulação de estratégias e posterior implementação, o planejamento deixa de lado a importância do aprendizado e da prática no processo de formação de estratégias (MINTZBERG, 2007). Análise e planejamento são considerados prioridade por gestores e consultores desde a difusão das metodologias de gestão no mercado, em meados das décadas de 1960 e 1970. No entanto, o planejamento falha em eficácia e flexibilidade, e apresenta limitações por propor como premissa uma excessiva racionalidade e linearidade entre decisão e ação (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

Outro argumento contra a ideia de uma gestão excessivamente analítica está em questionar as análises como suficientes para uma gestão inovadora, pois análises podem ser operacionalizadas por qualquer indivíduo com um modelo padronizado. Para Mintzberg (2007), a verdadeira habilidade necessária aos gestores é a gestão do caos que permeia o gerenciamento. Segundo o autor, lidar com o caos demanda agentes organizacionais que compreendam o papel da reflexão, colaboração e ação para o sucesso da gestão. Dessa forma, a exaltação de um planejamento muito rígido pode impedir que o pensamento estratégico ocorra nas organizações, pois impede que questões emergentes sejam percebidas (MINTZBERG, 2007).

Além de análises formais, as decisões estratégicas devem considerar, também, fatores como o aprendizado com base em experiências tangíveis e *insights* criativos (CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014; MINTZBERG, 2007). Nessa perspectiva, sem deixar de lado a importância das análises e do planejamento na formação das estratégias, Mintzberg (2007) destaca que fatores relacionados às vertentes Arte e Experiência complementam a compreensão a respeito de como efetivamente acontece o processo estratégico.

A vertente denominada de Experiência no modelo de Mintzberg (2007) representa, segundo o autor, o modo pelo qual os gestores conseguem realizar melhorias tangíveis nas organizações. A formação de estratégia com base na experiência trata do conhecimento que é adquirido através da prática e da experimentação de

soluções para os distintos desafios que a organização tem que lidar. Ao incluir Experiência em seu modelo de processo estratégico, Mintzberg (2007) destaca que as práticas estratégicas acontecem para além das premissas de formalidade e racionalidade, ressaltando a importância do aprendizado dos gestores.

A respeito do processo estratégico como Experiência, Mintzberg (2007) faz analogia ao trabalho de um artesão. Nessa analogia, habilidade e dedicação levam o estrategista a aperfeiçoar seu trabalho a partir do conhecimento aperfeiçoado na prática. A gestão 'artesanal' de uma empresa diz respeito à presença de características como harmonia, integração, comprometimento e maestria dos processos do negócio (MINTZBERG, 2007). Nesse contexto, ganham relevância também as micro-estratégias que acontecem no dia-a-dia das organizações, baseadas na experiência dos gestores na busca por melhores soluções gerenciais (JARZABKOWSKI, 2003; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Torna-se importante, então, compreender a estratégia enquanto ação realizada de forma cotidiana, muito mais relacionada às ações micro que acontecem no 'fazer gestão' no contexto específico de cada organização (JARZABKOWSKI, 2003). Práticas estratégicas, nesse contexto, são ações desenvolvidas dentro de um panorama da gestão, que, uma vez desenvolvido, torna-se uma base que orienta a ação dos gestores. Fornecendo direcionamentos e guiando a alocação de recursos, tais práticas podem ser consideradas a infra-estrutura sob o qual as micro-estratégias e a gestão ocorrem (JARZABKOWSKI, 2003).

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) reforçam o papel do *sensemaking* enquanto os gestores lidam com ambiguidades e buscam compreender as ações que acontecem em sua rotina. Segundo esses autores, é por meio de diversas 'micro-ações' que a realidade de curto prazo das organizações apresenta consequências e mudanças significativas no longo prazo. Dessa forma, na medida em que os gestores agem, as pequenas ações realizadas no dia-a-dia se tornam responsáveis por resultados significativos e proporcionam que os detalhes e as pequenas ações possam dar origem a estratégias novas e inovadoras.

As estratégias acontecem principalmente por meio do *sensemaking* dos gestores presentes na operação, agindo com base em instinto, análise e conhecimento

acerca de seus processos e clientes para alcançar as demandas do negócio (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). *Sensemaking* pode ser definido como construção de sentido, ou seja, é essencial e intrínseco à ação dos gestores e ao processo decisório. As decisões não são baseadas unicamente em um processo lógico, mas no 'sentido' criado pelo tomador de decisão, podendo ou não ser compartilhado entre os demais envolvidos (WEICK; SUTCLIFFE, 2007). Nessa perspectiva, *sensemaking* e *sensegiving* são apresentados como a busca por retratar apropriadamente o processo pelo qual os gestores tentam descobrir e atribuir significado para questões estrategicamente relevantes (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). A forma como essa criação de sentido ocorre se dá por meio da linguagem e da comunicação, onde os gestores são responsáveis por dar sentido às organizações e alcançar consenso sobre os problemas antes de partir para uma solução.

Dessa forma, o alinhamento da compreensão coletiva se torna central para determinar o comportamento dos gestores, pois este é processo de materialização de significados que informa e restringe as práticas estratégicas dos gestores (WEICK; SUTCLIFFE, 2007; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). As decisões ocorrem por meio de processos interpretativos, em que interações informais acontecem e levam a resolução de conflitos de forma conjunta com base em experiências e interpretação. Outro aspecto da gestão baseada em experiência é a atuação de indivíduos sem experiência formal, o que pode ser caracterizado como gestão amadora (MEYER JR; MAMÉDIO; OLIVEIRA; DIB, 2019). Nesse caso, é a forma como gestores e agentes organizacionais dispõem de liberdade para tomar decisões que tornem as organizações mais flexíveis e adaptáveis.

Ao tratar do processo estratégico enquanto Arte, Mintzberg (2007) ressalta a importância de *insights* criativos e coloca ênfase na imaginação dos agentes organizacionais para criar soluções com base nos recursos disponíveis. No entanto, desenvolver a habilidade para agir de forma criativa e inovadora não é simples e pode ser desafiador para as empresas fomentar esse ambiente (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; LEYBOURNE, 2006).

Nos termos de Mintzberg (2009), a gestão – e o processo estratégico que dela faz parte – se caracteriza mais como uma prática aprendida por meio da Experiência e baseada em contexto, do que em ‘Ciência’. Dessa forma, a gestão enquanto Arte é considerada como a produção de visão e *insights* que são baseados na intuição de gestores organizacionais. Nessa perspectiva de processo estratégico como Arte, a improvisação organizacional se torna relevante ao conceber que agentes organizacionais utilizem como base os recursos disponíveis para agir diante do imprevisto, ou seja, conforme eles percebam a necessidade requerida pelo ambiente (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

2.3 IMPROVISACÃO

A improvisação organizacional muitas vezes é vista como algo excepcional e que deveria ser evitado nas organizações (CUNHA; CLEGG, 2019; CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014). No entanto, os estudos sobre improvisação na gestão têm se mostrado apropriados para investigar manifestações que acontecem no dia-a-dia das organizações à medida que as pessoas buscam soluções para problemas gerenciais a aprendem enquanto agem (e.g. CUNHA; CLEGG, 2019; HILMERSSON; JOHANSON; LUNDBERG; PAPAIOANNOU, 2020; YU; YU, 2021). Apesar da evidente relação da improvisação organizacional com momentos de crise, onde o tempo e recursos são escassos, ela também está presente na rotina dos agentes organizacionais na medida em que eles passam por situações novas (DUSYA; CROSSAN, 2005).

Leybourne (2006) apresenta um panorama com lições que, segundo esse autor, deveriam ser incorporadas nas empresas para permitir que seus colaboradores improvisem na busca por soluções: 1) é necessário que as organizações relaxem mecanismos de controle; 2) aceitem soluções que não são perfeitas; 3) desconstruam relações políticas nas empresas; 4) construam comprometimento e confiança; 5) aprendam a partir das improvisações que tiveram bons resultados. Segundo o autor, desenvolver esse panorama nas organizações permite que a improvisação organizacional aconteça de forma natural, fornecendo soluções alternativas para que as organizações criem novas formas de encontrar resultados positivos.

Em consonância com Leybourne (2006), Cunha e Clegg (2019) destacam caber às organizações o relaxamento do controle baseado em obsessão com a previsibilidade e rotina, permitindo que as pessoas ajam com algum grau de liberdade para fazer o que eles são capazes. Para esses autores, uma estrutura rígida com excesso de mecanismos de controle fará com que as pessoas façam o que elas são orientadas a fazer, deixando de lado o que elas precisam fazer e interrompendo a ocorrência de improvisação.

A improvisação tem sido estudada principalmente quando associada a diferentes níveis de criatividade e espontaneidade (CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014; DUSYA; CROSSAN, 2005). No entanto, alguns constructos podem ser destacados na identificação de uma improvisação, sendo eles: bricolagem, criatividade, inovação, adaptação e aprendizado (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Esses constructos representam elementos fundamentais no contexto organizacional, devendo a organização ser flexível o suficiente para se adaptar, criativa o suficiente para inovar e responsiva o suficiente para aprender (CROSSAN; WHITE; LANE; KLUS, 1996). O próximo tópico se dedica a explorar os constructos da improvisação e suas definições.

2.3.1 CONSTRUCTOS DA IMPROVISAÇÃO

Dougherty (1996) define a **inovação** como “processo, problema, programa, produto ou serviço que é novo à organização”, podendo ser individual ou coletiva, focada em um processo ou um produto e comportamental ou cognitiva (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), e está presente na improvisação sob a perspectiva de ser novidade. Quando planejada e programada, por sua vez, há evidência empírica no sentido de que há melhora em seu desempenho no mercado (Cooper, 1979). Em mercados competitivos altamente variáveis, no entanto, a improvisação se apresenta como um modelo alternativo de inovação organizacional importante, realizada a partir de combinações dos constructos adaptação, aprendizagem, bricolagem, criatividade e inovação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). A **bricolagem** é um construto cujo conceito se confunde, por vezes, com a improvisação, mas se trata de uma dimensão da improvisação que significa o uso das estruturas e recursos disponíveis para encontrar soluções na gestão.

Criatividade diz respeito à criação de algo novo, seja um produto, um serviço, uma ideia ou um procedimento ou processo valioso e útil para permitir que indivíduos trabalhem em conjunto em um sistema social complexo (Woodman et al. 1993) com foco na novidade, assim como a improvisação. Durante a improvisação, a criatividade é observada quando as ações são novidades absolutas, ou seja, não existiam antes, ou quando, apesar de já terem sido feitas antes, nunca haviam sido praticadas por aquela organização ou naquela situação que impulsionou a improvisação.

Adaptação é o construto da improvisação que se refere a ajustes diante de condições externas. Encontra-se presente na improvisação, à medida que altera o curso da ação, mas também pode ocorrer de forma planejada, sendo cronometrada para que se tenham todos os recursos no lugar certo quando ela for implementada. Contudo, como destaca Cunha, Cunha, Kamoche (1999), em ambientes altamente turbulentos e/ou em cenários altamente complexos, a adaptação pode ser limitada à prática da improvisação, sob o risco de ser muito tarde para responder efetivamente a uma ameaça externa.

Pode-se considerar que há **aprendizado** organizacional quando os indivíduos são capazes de aprender a partir da interação com o ambiente organizacional, especialmente com os clientes (ÖRTENBLAD, 2002). Nessa perspectiva, é ideal que a informação seja difusa nas pessoas e sistemas de forma que, quando uma demanda seja percebida nos clientes, a organização aprenda continuamente a resolvê-las. Apesar de ser um resultado frequente da improvisação, não é sempre que da improvisação decorrerá aprendizado, mas ele se coloca como uma forte vantagem em ambientes altamente competitivos.

Örtenland (2002) aponta, como a definição mais aceita para a organização que aprende, um modelo que a considera como uma estrutura orgânica com alto grau de flexibilidade para satisfazer os clientes da empresa. Para Cunha, Cunha et al. (1999) esse aprendizado por ocorrer de três diferentes formas nas organizações que improvisam. A primeira delas consiste em aprender como improvisar. A segunda, em aprender com o processo de formalização e criação de rotinas da improvisação. Por

fim, os indivíduos podem aprender mais sobre si mesmos e sobre o ambiente que integram através das ações que compõem a improvisação.

Improvisação possui uma natureza paradoxal, podendo gerar resultados vistos como positivos ou negativos (CLEGG; CUNHA; CUNHA, 2002; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Por esse motivo, torna-se necessário um olhar aprofundado sobre a prática dos gestores para compreender a gestão estratégica das organizações, compreendendo que nem toda improvisação trará resultados efetivos e que algumas servirão para aperfeiçoamento e aprendizado (CUNHA; CLEGG, 2019). Nas próximas seções, foco será dado aos tipos de improvisação encontrados pelos gestores frente a eventos inesperados.

2.3.2 TIPOS DE IMPROVISAÇÃO

A improvisação se torna uma importante fonte de aprendizado na medida em que os agentes organizacionais ressignificam eventos na empresa. Ao agir, esses indivíduos desenvolvem a competência de improvisar, tornando-se mais competentes

Ao envolver níveis de criatividade e espontaneidade, a improvisação é utilizada como resposta a diferentes contextos internos, por esse motivo, é importante destacá-la conforme suas combinações e os gatilhos que as provocam (CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014). Para Cunha et. al. (2014), os quatro tipos apresentados de improvisação podem estar presentes em qualquer organização moderna, de forma que respondam a diferentes necessidades e assumam papéis nos diversos contextos políticos. Dessa forma, torna-se necessário explicitar qual tipo de improvisação está sendo tratado para possibilitar uma discussão que vá além da busca por agilidade e inovação (CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014).

A improvisação pode ocorrer de forma orientada para a solução não planejada de problemas, particularmente presente na forma Ad-hoc. A improvisação pode ocorrer de forma disfarçada, quando sua utilização tem o propósito de oferecer resistência política a algo proposto pela organização. A improvisação pode ocorrer de forma provocativa quando é orientada para encontrar soluções com a intenção de provocar mudança no status-quo. A improvisação pode ocorrer de forma gerenciada quando é

incorporada a estrutura da empresa, desenvolvendo um ambiente que prevê a improvisação e abre espaço para que ela seja aceita e legitimada. As principais características de cada uma dessas formas estão destacadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Diferentes formas de improvisação que ocorrem nas organizações

Formas de improvisar	<i>Ad-hoc</i>	Disfarçada	Provocativa	Gerenciada
O que é improvisação?	Uma resposta espontânea para eventos inesperados. Trata-se de uma ação destinada a uma finalidade.	Uma reação local e informal, contrária ao status quo, ou seja, aquilo que está formalmente estabelecido.	Uma tentativa de desafiar alguma prática organizacional .	Uma habilidade, treinada e gerenciada, para responder em tempo real.
Quando acontece?	Quando há a ocorrência de algum evento inesperado, situações adversas ou problemas específicos que necessitam de uma solução.	Quando agentes locais tomam decisões autonomamente favoráveis ou contra a organização.	Quando subversões parecem necessárias – ações de baixo para cima.	Quando há dinamicidade e competitividade no ambiente organizacional
Como é que acontece?	Ocorre sem ter sido planejado, não segue um roteiro pré-determinado.	Informalmente.	Provocativa, engajando-se em mudanças de forma proposital e explícita	Estruturas mínimas e autonomia para a ação. Por meio de rotinas ou práticas estabelecidas.
Que funções estão relacionadas a quem realiza?	Reação a algum evento imprevisível, em busca de resultados efetivos.	Resistência	Reflexão durante a ação	Renovação
Qual é a dimensão política envolvida?	Erros nas reações podem ser perigosos se identificados	Desafio para a hierarquia	Desequilibrar o status quo	Aceito e legitimado
Como a improvisação é representada?	Improvisação como a ação espontânea resultante das características do contexto organizacional, dos agentes organizacionais e da cultura.	Improvisações como formas sutis de resistência ao poder gerencial.	Ação lúdica, provocadora.	Autonomia e conhecimento para desenvolvimento de improvisações.

Fonte: Adaptado de Cunha, Clegg, Rego e Neves (2014, p. 365)

METODOLOGIA

Esta seção apresenta as escolhas metodológicas adotadas neste trabalho, iniciando pela apresentação do problema e perguntas de pesquisa, categorias analíticas, delineamento da pesquisa, além dos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Tendo como base os Objetivos Específicos, foram definidas questões cujas respostas individuais contribuirão para o alcance do objetivo geral.

- A. Quais as principais práticas estratégicas adotadas na gestão das quatro empresas investigadas?
- B. Como se caracterizam tais práticas conforme sua natureza enquanto micro estratégia, deliberada, emergente ou improvisacional?
- C. De que forma as manifestações da improvisação impactam na gestão estratégica?

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

As categorias analíticas que orientaram a condução deste estudo foram selecionadas a partir de um modelo misto, em que a seleção das categorias acontece no início da pesquisa, porém permite-se que sejam modificadas – ou incluídas novas - em função da análise (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Neste trabalho, as principais categorias foram definidas antes do início da coleta de dados. Com o início das transcrições e da análise, novas categorias foram adicionadas. Dessa forma, as categorias analíticas estão identificadas a seguir, conforme suas definições e autores utilizados nesta pesquisa. Esta etapa tem o objetivo de deixar clara a abordagem que está sendo utilizada para cada conceito e qual abordagem (e respectivos autores) está sendo utilizada como referência, - apresentando, assim, a definição constitutiva (D.C) e definição operacional (D.O) para cada categoria de análise (RICHARDSON, 1999).

a) Estratégia deliberada

d.c. - Ação intencional e detalhada, compartilhada entre os atores organizacionais e implementada conforme o planejamento (MINTZBERG; WATERS, 1985).

d.o. - Esta pesquisa considerou como estratégia deliberada as ações identificadas como intencionalmente concebidas em reunião ou momentos de planejamento entre os gestores que foram executadas de forma similar ao que foi planejado. Por conta do trabalho realizado com pequenas empresas, é importante ressaltar que houve pouca evidência de planejamento formalizado em documentos, no entanto, considera-se a existência de planejamento, mesmo quando informal.

b) Estratégia emergente

d.c. - Ação não intencional praticada consistentemente ao longo do tempo e estruturada por meio do aprendizado (MINTZBERG; WATERS, 1985).

d.o. – Foram consideradas emergentes as estratégias realizadas de forma não intencional, ou seja, que não surgiram de um planejamento consciente. Trata-se de iniciativas que surgiram como um padrão de ações recorrentes na prática dos gestores e se tornaram soluções para as demandas que as originaram. Tais ações foram identificadas como iniciativas desenvolvidas por um ou mais gestores em busca de adaptação para realizar ajustes entendidos como necessários para as empresas. Essas situações geralmente envolveram aprendizado e desvios do que estava planejado inicialmente.

c) Micro-estratégia

d.c. – Trata da materialização de estratégias inovadoras a partir de ações dos diversos atores organizacionais, retirando o foco da alta administração (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005); São analisados detalhadamente os processo e práticas cotidianas nas organizações que

podem ser relacionados a resultados estratégicos (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

d.o. – Foram consideradas como micro estratégias as pequenas ações identificadas por não fazerem parte de um planejamento específico, representadas por soluções rápidas e inovadoras desenvolvidas no dia-a-dia dos agentes organizacionais, visando a garantir resultados mais efetivos ou vantagens a organizações.

d) Improvisação organizacional

d.c. - Considerou-se improvisação a ação espontânea e intuitiva tomada com base nos recursos disponíveis ao agente organizacional no momento da ação (KAMOCHÉ; CUNHA; CUNHA, 2002). A improvisação acontece de maneiras distintas de acordo com o ambiente no qual ela ocorre (CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014), sendo utilizados como base os diferentes tipos de improvisação, conforme descrito em Pina e Cunha et. al. (2014): 1) Ad-hoc; 2) Disfarçada; 3) Provocativa; 4) Gerenciada. Além disso, pressupõe-se a presença de uma estrutura mínima como plataforma para que a improvisação aconteça.

d.o. - As improvisações organizacionais foram identificadas neste estudo como sendo iniciativas manifestadas em situações que demandaram de gestores ou agentes organizacionais decisões sob pressão, as quais tiveram base nas estruturas mínimas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHÉ, 1999) e recursos disponíveis. A sua ocorrência foi evidenciada a partir da presença e combinação dos constructos apontados como componentes da improvisação: Aprendizado, Criatividade, Bricolagem, Inovação e Adaptação.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, tratando-se de uma investigação acerca de um fenômeno social que não se expressa em frequência ou dados quantificáveis (RICHARDSON, 1999), com o objetivo de explorar significados e compreensões de um problema social ou humano (CRESWELL, 2014). Quanto aos meios, trata-se de uma investigação caracterizada como um estudo multicaso.

Quanto aos fins, caracteriza-se como descritiva e explicativa. É descritiva, na medida em que busca apresentar as principais estratégias identificadas nas pequenas e médias empresas, e explicativa, pois busca compreender em que extensão a improvisação organizacional está presente na gestão delas (RICHARDSON, 1999). A unidade de análise é organizacional, tendo como objeto de análise as ações e decisões estratégicas adotadas na gestão estratégica da PME.

O estudo multicasos é considerado apropriado para situações onde contexto e fenômeno social possuem encadeamentos que não estão claramente definidos, pois é capaz de explicar relações complexas na realidade das organizações (STAKE, 2005). Em busca de aprofundamento e descrição detalhada das práticas identificadas nos casos investigados, bem como suas implicações, foi realizado um estudo em quatro pequenas empresas, todas recentemente afetadas por algumas mudanças decorridas do cenário conturbado relacionado a implicações da pandemia da Covid-19.

As organizações investigadas representam casos com desafios e especificidades próprias, porém a história contada por cada caso permite a análise do fenômeno que ocorre em todos eles (STAKE, 2005). Dessa forma, as quatro PME foram investigadas com o objetivo de compreender a gestão estratégica dessas diferentes organizações enquanto deliberada, emergente, micro estratégia e improvisacional. A adoção de mais de um caso é um procedimento recomendado na literatura para explorar, apropriadamente, o todo de um fenômeno complexo a partir das suas manifestações em diferentes cenários. No estudo de multicasos, cada caso é investigado individualmente, porém, aborda-se o fenômeno como um todo (STAKE, 2005).

Os critérios para seleção dos casos foram assim definidos: 1) gestão caracterizada como PME, utilizando como base o número de funcionários e o faturamento das empresas; 2) a atuação no mesmo ramo de negócio; 3) a acessibilidade do pesquisador; 4) localização no estado do Espírito Santo. As principais características das organizações estão dispostas na Tabela 1. Neste estudo, as organizações investigadas eram do ramo funerário.

3.4 ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Foram quatro as organizações investigadas, todas caracterizadas como de pequeno porte, atuantes no estado do Espírito Santo e no ramo funerário. A principal característica que motivou a escolha de funerárias foi a presença de imprevistos na gestão, geralmente associados às manifestações de improvisação. Nominalmente, o fato de a pandemia do COVID-19 ter gerado imprevistos significativos nesse ramo, decorrentes de mudanças regulatórias, aumento da demanda e diversas necessidades de adaptação, exigindo dos gestores dinamicidade e adaptação, diante de um contexto de imprevisto. Na Tabela 1, a seguir, são destacadas as principais características das empresas investigadas.

Tabela 1 - Principais características das organizações investigadas

Empresa	Tempo de atividade (anos)	Localização	Número de funcionários
A	7	Cariacica - ES	4
B	25	Serra – ES	20
C	52	Vila Velha - ES	7
D	20	Vitória – ES	35

Fonte: Dados da pesquisa

Em todas as empresas investigadas, o primeiro contato foi feito com o proprietário da empresa, visando a obter autorização para realizar a pesquisa. Esses gestores foram os primeiros entrevistados em cada empresa e, em seguida, foram instruídos a indicar outros colaboradores em posição de gestão para participarem da pesquisa, a partir da técnica de bola de neve (ATKINSON; FLINT, 2001). Nessa técnica, um entrevistado indica ao pesquisador o nome de outro possível entrevistado, que por sua vez indica um terceiro, e assim sucessivamente.

Os gestores indicados pelos proprietários das empresas foram então entrevistados e posteriormente, ao final de suas entrevistas, questionados sobre gestores de áreas afins ou de outras funerárias que poderiam ser contatados. A técnica de bola de neve foi utilizada para identificar esses gestores e, nos termos de Atkinson e Flint (2001), identificar aspectos relacionados a um público pouco convencional nas pesquisas sociais e na visão pessoal dos pesquisadores.

No Quadro 2, apresenta-se o perfil das empresas investigadas quanto à orientação de mercado, aos clientes que buscam e aos serviços por elas oferecidos. É importante destacar que a coluna serviços oferecidos resume quatro etapas do serviço funerário em um serviço, sendo elas: a preparação do corpo, a documentação, a cerimônia e o velório. Essa opção na forma como o Quadro é apresentado buscou evidenciar as empresas que desenvolvem atividades complementares ao serviço funerário, ampliando o escopo de atuação da funerária.

Vale destacar, ainda, uma classe de atendimento identificado em todas as empresas investigadas: o 'uso imediato'. Trata-se do atendimento no qual o cliente não possui plano ou seguro de vida, sendo necessário o serviço funerário para pronto atendimento. Esse serviço é naturalmente mais caro, dado que demanda uma estrutura disponível para atendimento instantâneo, geralmente disponível vinte e quatro horas. Outra distinção importante a ser feita está entre os atendimentos a planos de assistência e o atendimento a seguradoras. No primeiro, o plano é vendido pela própria funerária em carnês, enquanto o segundo trata de parcerias com seguradoras para assumir o atendimento dos seguros que são vendidos por elas.

Quadro 2 - Perfil das empresas investigadas

Empresas	Gestão familiar	Serviços oferecidos	Clientes atendidos	Negócios priorizados
A	Sim	I. Funerária II. Cursos de formação	I. Clientes de plano de assistência. II. Uso imediato III. Outras funerárias	B2B
B	Sim	I. Funerário II. Gestão de necrotério	I. Uso imediato II. Seguradoras III. Hospitais	B2B
C	Não	I. Funerário	I. Uso imediato II. Hospitais	B2C
D	Não	I. Funerário II. Gestão de necrotério III. Cerimonial IV. Estacionamento privativo V. Cafeteria	I. Clientes de plano de assistência. II. Uso imediato III. Hospitais	B2C

Fonte: Dados da pesquisa

A ampliação do escopo de atendimento para além do serviço funerário ocorre como forma de agregar valor ao atendimento. Em B e D, por exemplo, existem profissionais dedicados ao gerenciamento de necrotério em outras organizações, adicionando essa prestação de serviço às receitas da empresa. Em A, uma solução encontrada pelos gestores foi buscar a especialização na formação de profissionais para o setor e prestar esse serviço de formação para outras funerárias, aumentando assim as fontes de receita da empresa. O Quadro 3 permite evidenciar algumas maneiras distintas pelas quais as empresas buscaram se diferenciar no setor.

3.5 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade, com o apoio de um roteiro semi estruturado (Apêndice A) para a condução das perguntas, permitindo flexibilidade conforme os temas de interesse para o pesquisador emergiram na conversa. As entrevistas em profundidade visam a obter do entrevistado suas percepções a respeito do que é relevante acerca de determinado fenômeno (RICHARDSON, 1999). Nessa técnica, uma conversação guiada pelo entrevistador procura identificar como um fenômeno acontece.

As entrevistas são particularmente utilizadas em investigações qualitativas, pois, trata-se de instrumentos que exploram a complexidade de um problema e permitem a exploração do fenômeno em profundidade (RICHARDSON, 1999; TRIVIÑOS, 1987). As entrevistas foram realizadas de forma virtual, com o apoio da plataforma Google Meet. Com a impossibilidade da presença do pesquisador para observação em campo, atenção especial foi dedicada aos sujeitos da pesquisa, tonando as entrevistas o principal meio de coleta utilizado nesta investigação. Essa decisão foi tomada para permitir a condução da pesquisa atendendo aos requisitos de distanciamento social impostos pela pandemia da Covid-19.

Para possibilitar a identificação gradual dos dados, partindo de fatos e comportamentos para alcançar opiniões e atitudes em níveis mais profundos, foram analisados os relatos dos entrevistados (RICHARDSON, 1999), por meio da análise temática. Dessa forma, foram identificados temas e situações a eles correspondentes, buscando evidenciar como os sujeitos lidaram com os desafios,

como esses desafios foram percebidos e surgiram, além das adaptações necessárias para ajustar os planos ao cenário de pandemia.

Por se tratar de um estudo a partir de depoimento, garantir voz aos sujeitos de pesquisa é uma questão central, tornando a escolha de quais sujeitos são considerados no estudo um aspecto importante (DENZIN; LINCOLN, 2005). O número de entrevistados foi definido conforme a compreensão de que a saturação das informações sobre o fenômeno nas empresas investigadas foi atingida (CRESWELL, 2014), buscando entrevistar todos os membros envolvidos na gestão dessas empresas. Partindo da premissa de que os membros das PME estão imersos nas soluções e envolvidos nelas a partir de suas múltiplas perspectivas individuais, foram entrevistados os gestores das empresas investigadas.

Tabela 2 - Perfil dos entrevistados

Código/Empresa	Cargo	Tempo na Empresa (em anos)
E-A1	Proprietário (A)	7
E-A2	Gerente (A)	7
E-B3	Proprietário (B)	20
E-B4	Gerente administrativa (B)	3
E-B5	Supervisão operacional (B)	10
E-B6	Supervisora de atendimento (B)	2
E-C7	Proprietário (C)	42
E-D8	Proprietário (D)	20
E-D9	Gerente administrativa (D)	11

Fonte: Dados da pesquisa

Um pré-teste do roteiro foi realizado junto ao gestor de uma PME diferente das investigadas, visando ao aprimoramento do roteiro, à eliminação de vieses nas questões e à adição de novas perguntas no roteiro (RICHARDSON, 1999). A realização do pré-teste se deu nos mesmos moldes das entrevistas e ocorreu em abril de 2021, tendo a duração de 80 minutos. Após a realização de ajustes no roteiro, as entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e junho de 2021, sendo gravadas e posteriormente transcritas integralmente para garantir a fidedignidade dos dados para análise. As nove entrevistas resultaram em cerca de

onze horas de áudios, posteriormente transcritas *ipsis litteris* em cerca de 71 páginas.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise das entrevistas aconteceu por meio de análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006). Segundo Braun e Clarke (2006), análise temática é um método onde o pesquisador identifica padrões/temas no conjunto de dados coletados. Nessa modalidade de análise, busca-se que cada tema identificado extraia uma informação importante a fim de responder os problemas de pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2006).

Neste estudo, a análise temática foi utilizada visando à identificação de temas que evidenciem características da gestão estratégica das empresas investigadas. Os temas foram definidos antes do início das análises, por meio de revisão da literatura, e utilizados durante a fase de codificação dos dados. Os principais temas que orientaram a codificação são: estratégia deliberada, estratégia emergente, micro estratégia, improvisação. Foi assumido como premissa que as ações dos indivíduos acontecem em um dado momento, porém são construídas (*enacted*) ao longo do tempo por meio do fazer estratégia dos gestores (DAFT; WEICK, 1984; JARZABKOWSKI; KAPLAN; SEIDL; WHITTINGTON, 2016). Dessa forma, as estratégias são apresentadas conforme a presença de suas características (emergente, deliberada ou micro estratégias) e desempenho, em termos de objetivos organizacionais, principalmente identificadas em contexto de pressão e imprevisibilidade, no qual a pesquisa foi realizada.

A fim de identificar a extensão da presença da improvisação, faz-se necessário identificar como acontece a gestão estratégica, trazendo à luz as ações planejadas e aquelas que emergem sem planejamento, além de manifestações da improvisação, analisadas a partir da presença dos constructos destacados no referencial do trabalho (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Ao estudar a gestão estratégica, torna-se necessário observar as características da improvisação para analisá-las conforme sua influência nas práticas gerenciais. As ações consideradas estratégicas foram analisadas como resultado da criatividade, *feeling* e *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984; ORTON; WEICK, 1990), enquanto os gestores buscavam por

soluções para o cenário externo, de pandemia, escassez de recursos, concorrência agressiva e mudanças regulatórias.

As transcrições produzidas a partir das entrevistas foram analisadas de forma a agrupar situações que se inserem nos temas que representam como acontece a gestão estratégica nas empresas investigadas. Para organizar as evidências coletadas, os dados foram codificados de acordo com as categorias analíticas que orientam este estudo e em temas complementares que emergiram no discurso dos entrevistados. Adotou-se o software ATLAS.ti como apoio na análise qualitativa, possibilitando novas formas de mapear, analisar e representar os dados, permitindo uma visualização melhor e mais efetiva dos casos narrados pelos entrevistados (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Códigos foram utilizados para guiar o processo de análise na busca pelas categorias pré-definidas (estratégia deliberada, estratégia emergente, micro estratégia, improvisação), pelos constructos da improvisação e novas manifestações espontâneas. Alguns dos códigos criados durante a análise foram: B2B, compaixão, controle, concorrência, empresa familiar, excelência, gestão reativa, grandes diretrizes, informalidade, pandemia, práticas e procedimentos.

A partir dos códigos criados, os relatos foram organizados conforme sua natureza temática, permitindo a criação de redes no software utilizado para a realização da análise. Casos foram construídos a partir da manifestação de diferentes entrevistados sobre determinadas situações que evidenciaram a manifestação de improvisação nas práticas de gestão. Um exemplo dessas redes é apresentado no Apêndice C e relaciona as iniciativas dos gestores às características do processo, foco de análise.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

Para assegurar os direitos dos participantes na pesquisa, foi adotado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi aprovado, juntamente com o projeto de pesquisa, por parte do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Espírito Santo. Os entrevistados foram informados do conteúdo da

pesquisa e assinaram digitalmente este documento visando a garantir a participação voluntária.

3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O autor deste estudo trabalha em um projeto de apoio a PME. Segundo Richardson (1999), a proximidade com o fenômeno a ser estudado pode apresentar vantagens e desvantagens na coleta de dados por meio de entrevistas. A proximidade é vista como vantagem na medida em que o pesquisador está imerso no contexto das PME, evitando que seja realizada uma análise superficial. A proximidade é vista como uma desvantagem na medida em que o pesquisador pode levar vieses para a interpretação dos dados.

Além disso, a investigação em pequenas empresas implica o estudo de estruturas pequenas, muitas vezes com poucos atores organizacionais. Esse aspecto refletiu de forma direta na identificação de entrevistados em níveis hierárquicos além daquele da direção. Na empresa C, por exemplo, não foram identificados outros indivíduos em cargos de gestão, apenas colaboradores operacionais, fazendo com que os dados produzidos nessa empresa fossem originados somente com base em uma entrevista. Em D, apesar da constatação de outros sócios, foi identificado que eles também não se enquadram como alvo dessa pesquisa por não estarem envolvidos na gestão, atuando apenas como investidores. Em contrapartida, o número de empresas investigadas contribuiu para melhor conhecer as práticas e especificidades do setor em diferentes empresas.

Apresenta-se como limitação deste estudo a impossibilidade de conhecer o cenário sem a influência da pandemia. Outro aspecto que pode ser considerado limitação foi a realização das entrevistas em modo remoto, por videoconferência, o que impediu a identificação de comportamentos e reações possíveis numa interação presencial. Essa escolha foi necessária visando viabilizar a pesquisa, apesar do período de pandemia. Por esse motivo, o trabalho não houve dados coletados *in loco*, por meio de observação ou documentos da empresa, por exemplo.

ANÁLISE

Inicialmente, são apresentadas as principais características das práticas identificadas na gestão estratégica conforme sua natureza (emergente, deliberada ou micro estratégias). Por se tratarem de PME, foco também é dado às pequenas ações, muitas vezes informais, que caracterizam a gestão estratégica. Consideraram-se as práticas adotadas tendo como base o processo estratégico enquanto Arte, Ciência e Experiência (MINTZBERG, 2009), bem como o *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) dos agentes organizacionais ao desenvolver respostas para os contextos e demandas apresentados

Em seguida, são analisadas iniciativas características distintas de emergentes, deliberadas e micro estratégias, buscando identificar a presença de manifestações de improvisação organizacional no período investigado. Para tanto, são apresentados casos de improvisação, identificados por meio da presença de seus constructos o contexto no qual ela foi identificada.

4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Verificou-se que as principais estratégias adotadas nas empresas investigadas têm caráter de diretriz, ou seja, são mais amplas e com pouca (ou nenhuma) sistematização. Quando a formação de estratégias, A e C não apresentaram decisões ou planos de forma registrada, mas identificou-se a tomada de decisão consciente realizada por meio de análises da concorrência. B apresentou a sistematização das principais estratégias, transmitidas a equipe por meio de reuniões e com documentação dos processos operacionais, porém não dispunha de um Planejamento formal para atingir seus objetivos. Dentre as quatro empresas investigadas, somente em D foi identificado um Planejamento Estratégico revisado anualmente, com reuniões documentadas em ata e a utilização de metodologias para análise ambiental.

No Quadro 4 é apresentada uma síntese das principais diretrizes e objetivos de natureza estratégica identificadas nas empresas investigadas. Tais diretrizes, presentes em Planejamento formal ou não, permitiram identificar as principais

frentes de atuação que, para efeitos deste estudo, foram considerados desdobramentos dos objetivos estratégicos.

Quadro 3 - Principais diretrizes das empresas investigadas

Empresa	Principais objetivos identificados	Estratégias identificadas (formais ou informais)	Características do processo
A	I. Tornar-se referência no serviço de conservação de corpos	a. Prestar serviço de conservação e traslado para outras funerárias b. Ampliação contínua da estrutura física da funerária	Deliberado e não formalizado
	II. Estabilizar-se como funerária escola	a. Ofertar cursos de formação para agentes funerários b. Promover especialização continuada dos instrutores	Emergente e não formalizado
B	I. Estabilizar-se como referência no atendimento a seguradoras	a. Criar uma rede de apoio para absorver demanda excedente, contratando outras funerárias para prestação de serviço b. Estabelecer um segmento de atuação dedicado ao atendimento às seguradoras	Deliberado e sistematizado
	II. Padronizar a estrutura de gestão da empresa	a. Criar procedimento operacional padrão para os processos da empresa b. Promover autonomia nos diferentes níveis organizacionais	Deliberado e sistematizado
C	I. Promover um atendimento intimista baseado em confiança	a. Oferecer atendimento diferenciado aos clientes, personalizado no dono da empresa b. Explorar o diferencial de um funeral discreto, leve e íntimo	Emergente e não formalizado
D	I. Atender um mercado funerário de luxo	a. Diferenciar o serviço de funeral, transformando-o em um evento b. Implementar metodologias de gestão para formalização de processos e controle. c. Captar capital por meio de investidores.	Deliberado e sistematizado

Fonte: Dados da pesquisa

Os principais objetivos apresentados representam, na sua maioria, iniciativas informais. Em A e C, os objetivos se tratam de planos informais dos proprietários, definidos com base em Experiência (MINTZBERG, 2009) e análises do próprio proprietário. Em B, os objetivos também são relacionados à gestão estratégica enquanto Experiência (MINTZBERG, 2009), mas evidencia-se uma presença maior de Arte (MINTZBERG, 2009), na medida em que os objetivos surgem de *insights* e visão do proprietário. A, B e C apresentaram decisões concentradas nos proprietários, com pouca ou nenhuma influência de gestores intermediários ou outros sócios. Em D, a entrada de investidores no quadro societário trouxe

mudanças que permitiram caracterizar a gestão enquanto Ciência (MINTZBERG, 2009), adotando medida para acompanhamento do planejamento, metas, indicadores e apoio de consultoria externa.

Poucas foram as estratégias deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985) que estavam apresentadas em planejamento. Tal fato pode ser relacionado à presença de informalidade na gestão das PME (DURST; RUNAR EDVARDSSON, 2012), fazendo com que as estratégias deliberadas aconteçam sem uma metodologia definida ou indicadores para seu acompanhamento. Tal característica pode estar relacionada ao porte das empresas, evidenciando uma gestão mais visual, onde a proximidade de toda estrutura da empresa torna o acompanhamento menos atrelado a uma gestão formalizada.

Verificou-se que a proximidade, física e de conhecimento, dos proprietários com a operação pode ser considerada motivação para uma gestão centralizada, com pouca ou nenhuma autonomia de decisão nas equipes de trabalho. O fato de os proprietários estarem envolvidos na gestão funerária, caracterizando a gestão enquanto Experiência (MINTZBERG, 2009), foi identificado como a razão para esse alto grau de intervenção nas diferentes atividades da empresa. A autonomia dos gestores intermediários foi identificada em alguns relatos deles quanto a iniciativas rotineiras, porém, apenas relacionada a necessidades de adaptações específicas durante o atendimento, sendo incomum a participação de gestores intermediários no processo decisório.

Verificou-se que a centralização pode ser relacionada à intenção de estruturar suas empresas de acordo com as crenças pessoais e *sensemaking* de cada proprietário (DAFT; WEICK, 1984). Em geral, os proprietários possuem extensa experiência no setor e, em sua maioria, trabalharam sob supervisão de outro gestor funerário anteriormente (mesmo que familiar), desenvolvendo um ideal de gestão enquanto vislumbravam uma gestão conforme suas próprias diretrizes. Mesmo em A, empresa com menor tempo de existência entre as investigadas, o proprietário está no setor há cerca de quinze anos. Apenas em D foi identificada a fundação da empresa por pessoa sem experiência prévia no setor, sendo B e C herdeiros dos fundadores e 'criados' na empresa.

Foi identificada a busca dos proprietários por definir estratégias conforme seus valores e propósitos, conforme pode ser verificado nos seguintes relatos: “Falo que são duas eras, a era do meu pai e a minha era” [E-B3] e “Tem uma filosofia de atendimento que eu passo para os meus funcionários para que eles sigam. Se não seguir eu mando embora” [E-A1]. Dessa forma, evidencia-se que as especificidades decisórias e as especificidades individuais destacadas por Leone (1999) como características da PME também foram destacadas nas empresas investigadas.

Além das estratégias deliberadas, foi possível identificar a ocorrência de iniciativas emergentes em todas as empresas, que tomam uma proporção estratégica na medida em que são reconhecidas como efetivas (ORTON; WEICK, 1990). Dessa forma, é evidenciado que estratégias deliberadas ocorrem para além do planejado, ou seja, mais relacionadas ao aprendizado informal do que ao planejamento formal. Por se tratarem de iniciativas adotadas de forma não consciente, tais estratégias não necessariamente estão alinhadas aos grandes objetivos organizacionais definidos nas organizações. Verificou-se também a existência de estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985) e de micro estratégias (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), adotadas na prática dos gestores para resolver questões específicas.

Além das iniciativas que têm respaldo em estratégias deliberadas, estratégias emergentes e micro estratégias, verificou-se a presença de manifestações de improvisação em resposta às demandas imprevistas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Em alguns casos, a improvisação apresentou um alcance maior em termos de desempenho, enquanto outros podem ser classificados como rotineiros. Dessa forma, evidencia-se que a improvisação pode ocorrer para lidar com falhas em processos que ainda precisavam ser revistos, mas também pode haver improvisações novas, em face de situações inesperadas.

As práticas identificadas na gestão estratégica são exploradas com maior profundidade na apresentação individual das empresas, a seguir. É importante ressaltar que nem sempre foi possível relacionar estratégia com os respectivos objetivos orientados, o que reforça que, na prática, as ações não são claramente guiadas pelos objetivos organizacionais (MINTZBERG, 1975).

4.2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA A

As principais estratégias deliberadas (MINTZBERG, 2009) em A enfocam no atendimento a outras empresas funerárias, buscando resultados a partir da principal capacidade que dispõe, a conservação de corpos. O papel do *sensemaking* e da experiência desses gestores no mercado levam-nos à compreensão de que o cliente pessoa física, de uso imediato, apresenta resistência em ser atendido por uma funerária com pouca estrutura. Dessa forma, busca-se o destaque como uma prestadora de serviço, não competindo com grandes funerárias e desenvolvendo iniciativas para captação de cliente pessoa jurídica, como a terceirização da preparação e traslado de corpos e o treinamento de agentes funerários para outras empresas.

O desdobramento dessas estratégias deliberadas, no entanto, acontece de maneira majoritariamente informal e sem a presença de um planejamento estratégico, o que pode ser caracterizado como comum na gestão de pequenas empresas (DURST; RUNAR EDVARDSSON, 2012). Esse aspecto pode ser percebido no seguinte relato do proprietário de A: “Quando a funerária começou, ela tinha mais ou menos 80 m², hoje nós alcançamos 360m [...], estacionamento, capela, sala de tanatório, uma recepção toda inovada, ar condicionado, área climatizada, carros novos” [E-A1]. Cada uma dessas pequenas expansões compõem a micro estratégia A3, Ampliação contínua da estrutura física da funerária, essencial no desenvolvimento da estratégia deliberada A1 na medida em que fornece credibilidade perante os clientes.

O plano deliberado trata de não parecer uma empresa pequena, mas os objetivos de cada ampliação não parecem ser totalmente claros ou mesmo organizados. Dessa forma, é possível caracterizar a ampliação continuada como uma micro estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) que ocorre sem que haja um planejamento específico, conforme pode ser evidenciado no seguinte relato: “É muito assim “vou fazer” ou “vamos começar amanhã”. Aí quando está começando, já estamos planejando a estruturação de outro local, entendeu? Nunca para” [E-A2]. Os desdobramentos acontecem dos planos se materializam (*enactment*) (DAFT; WEICK, 1984) principalmente a partir da intuição e experiência dos gestores, destacando características da gestão enquanto Experiência (MINTZBERG, 2009).

A micro estratégia de ampliação contínua na estrutura física se desenvolve com o objetivo de impressionar potenciais clientes e busca afastar a imagem de pouca estrutura, comum às PME. A preocupação em parecer uma empresa grande surge como a motivação pela qual se baseiam as decisões de ampliação e expansão, como pode ser verificado no seguinte relato: “[Estamos] inovando toda a estrutura da funerária para que a gente possa vender para um cliente e não ter vergonha de estar vendendo como se fosse uma empresa pequena” [E-A1]. Essa prática evidencia a construção de sentido nesse gestor por meio do processo de *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984), onde qualquer expansão se justifica para não aparentar uma empresa pequena.

A gestão estratégica em A pode ser considerada informal, baseando-se na experiência e aprendizados dos gestores do que deu certo, e poucas evidências de planejamento. As ações estratégicas parecem estar menos vinculadas a análises formais, sendo melhores compreendidas como iniciativas aprendidas e tidas como eficientes a partir do *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) dos gestores. Essa informalidade não aparece somente no desdobramento das estratégias deliberadas, mas também no modo como novas estratégias emergentes se tornam enfoque da gestão. As principais estratégias surgem e acontecem na empresa de forma reativa, como pode ser verificado no seguinte relato sobre a transformação da empresa em uma funerária escola:

“Hoje em dia o que tá acontecendo agora na empresa é a questão dos cursos [...] A gente nem esperava isso acontecer, e tá pegando uma proporção tão grande que a gente passou a ser escola aqui também. Nos tornamos um polo, não porque a gente quis, mas porque foi crescendo.” [E-A1]

Nesse relato, evidencia-se a ocorrência de estratégias emergentes enquanto os gestores buscam por oportunidades de expansão da empresa. O reconhecimento dessas estratégias costuma ocorrer de forma retrospectiva (ORTON; WEICK, 1990), na medida em que as mudanças realizadas se tornam estratégicas. Nesse caso, dá-se origem a uma nova diretriz deliberada na empresa, executada por um gestor intermediário com base em bricolagem e aprendizado (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; MARCH, 1991).

A prática desse gestor apresentou elementos de *bricolagem* na medida em que foram utilizadas ferramentas já disponíveis na empresa, como o canal de relacionamento com outros gestores funerários por meio de grupos em rede social. Essa estratégia emergente foi viabilizada a partir da autonomia desse gestor dentro do escopo dessa nova iniciativa, os cursos de formação para agentes funerários. O aprendizado foi evidenciado como acontecendo na prática, enquanto buscava-se compreender como realizar um processo no qual a empresa não possuía experiência prévia. O relato a seguir evidencia a autonomia e o aprendizado do gestor responsável pela tutoria nos cursos em promover o aumento da credibilidade perante os novos clientes:

“Eu sempre estou estudando novamente a minha área, mas sempre que você estuda um pouco mais, vai entrando em um tópico [...]. Aí você vai lá, relê aquilo e acaba passando algo novo para os alunos. O meu curso nunca é igual sempre, sempre tem uma coisa nova, uma mudança.” [E-A2]

As principais iniciativas da gestão identificadas nessa empresa são apresentada no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Principais iniciativas da empresa A

Iniciativa	Natureza	Intenção
A1. Aumento do escopo do plano vendido, para além dos funerários	Estratégia deliberada	Facilitar a venda dos planos funerários
A2. Subcontratação de freelancers para absorver demanda excedente	Estratégia deliberada	Manter uma estrutura com custos reduzidos
A3. Ampliação contínua da estrutura física da funerária	Micro estratégia	Criar no cliente a sensação de ser atendido por uma grande empresa
A4. Ofertar cursos de formação para agentes funerários	Estratégia emergente	Expandir as fontes de receita e identificar mão de obra qualificada para contratação
A5. Especialização contínua da mão de obra utilizada nos cursos de formação	Estratégia emergente	Tornar-se referência no serviço de conservação de corpos
A6. Expansão do atendimento B2B por meio da divulgação como prestadora de serviço	Estratégia emergente	Utilizar o acesso de <i>insider</i> em grupos de funerária para promover vendas

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber que as estratégias adotadas no desdobramento dos objetivos da empresa são principalmente estratégias emergentes, enquanto as iniciativas de natureza deliberada enfocam na intenção de obter melhores resultados financeiros.

Dessa forma, é possível notar que as estratégias deliberadas, A1 e A2, não estão relacionadas aos principais objetivos identificados. Para aumentar o faturamento da

empresa, A1 trata de uma estratégia de venda para os planos funerários, aumentando a receptividade do vendedor perante o cliente na medida em que o plano funerário não é o tema exclusivo da negociação. A2 é adotada para lidar com a estrutura reduzida de uma pequena empresa (HOFFMAN; PAREJO; BESSANT; PERREN, 1998), permitindo que a empresa realize o atendimento a demandas pontuais. Nesse caso, tal iniciativa se mostra estratégica para a empresa na medida em que mantém a estrutura reduzida e a capacidade de atender a demandas não suportadas pela estrutura reduzida que dispõem.

4.2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA B

Nas estratégias deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985) em B, notou-se a formalização de algumas das iniciativas dos gestores, com protocolos e padrões de atendimento. Nas decisões, ainda que muito centralizadas na alta gestão, apresentaram-se evidências de descentralização, como a participação e acolhimento de propostas de um supervisor, por exemplo. Em geral, as estratégias deliberadas que foram identificadas fazem referência ao desdobramento dos principais objetivos da empresa.

É possível notar que o planejamento da empresa enfoca no atendimento a seguradoras, empresas que vendem seguro funerário, mas não executam esse serviço. Essa orientação, apesar de não formalizada, consiste em promover uma melhoria constante no atendimento desses clientes e buscar um posicionamento como referência nesse mercado, resultando na expansão, inclusive, para outros estados (B5). A orientação de manter um alto nível de serviço, independente do contrato do segurado com seguradora, é destacada no seguinte relato de um gestor intermediário:

“Nosso carro chefe hoje é seguradora, e eu posso pegar um segurado de origem humilde ou um segurado que mora numa mansão, meu atendimento vai ser o mesmo, a qualidade vai ser a mesma. Eu busco a excelência para os dois, independente do valor que está sendo pago no atendimento.” [E-B5]

Nesse sentido, a priorização desse tipo de atendimentos dentro da estrutura da empresa configura uma estratégia deliberada (B1), com o planejamento de setores e funcionários dedicados exclusivamente para manter a qualidade do atendimento

advindo de seguradoras. Todavia, é possível notar que esse plano não é compreendido como deliberado pelos gestores intermediários, que a enxergam como emergente. Essa contradição evidencia que a gestão estratégica é centralizada nas decisões do proprietário, sendo pouco difundida até mesmo entre alguns gestores intermediários. Essa característica é comum nas pequenas empresas, onde a gestão é majoritariamente informal e os objetivos costumam estar mais na cabeça do proprietário do que em planejamento formal (LEONE, 1999). Tal constatação pode ser verificada a partir dos seguintes relatos:

“A empresa do meu pai era completamente diferente do que é a minha hoje. Eu comecei a partir para um lado até então não muito explorado, meu pai detestava, achava que você trabalhar para receber em trinta dias, sem nenhum tipo de garantia, ele não aceitava isso. Então era um tabu muito grande, falava em nome de seguradora ele falava “nem pensar.” [E-B3]

“Foi uma coisa que veio e deu uma alavancada. Uma coisa que não estava dentro do nosso plano. E quando surgiu essa oportunidade fez com que chegasse em um momento que nós não esperávamos e fomos correr atrás de estrutura, de planejar e encontrar parceiros que pudessem estar nos atendendo.” [E-B5]

É possível notar que a estratégia deliberada de atender seguradoras ocorreu de forma centralizada a partir das percepções do proprietário, evidenciando o papel do *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) e apresentou elementos de intuição, habilidade e dedicação que o levaram a aperfeiçoar seu trabalho a partir do aprendizado. Assim como apresentado por Leone (1999) acerca da gestão em PME, evidenciam-se manifestações da gestão estratégica enquanto Experiência (MINTZBERG, 2009). O desenvolvimento dessa estratégia de captação provocou um crescimento exponencial nos atendimentos realizados pela empresa, e pode ser relacionado a outra estratégia deliberada, a Subcontratação da prestação de serviço para seguradoras em outras funerárias (B2).

B2 é considerada estratégica por permitir que se realize o atendimento a toda demanda advinda dos segurados, o que fortalece a imagem de B como referência perante essas empresas. Essa expansão, no entanto, não apresenta sistematização, como pode ser verificado no seguinte relato: "Quando foi percebida uma demanda bem superior que a gente estava acostumado, a gente se viu precisando de pessoal. E a gente foi jogando gente dentro da empresa para nos dar ajuda" [E-B3]. Nesse sentido, é possível notar que algumas das estratégias deliberadas surgiram como

padrões de ação entre os gestores (estratégia emergentes), mas eventualmente foram incorporadas pela estrutura da organização de forma retrospectiva (ORTON; WEICK, 1990).

Também é evidenciada a intenção de transição de um cenário de gestão intuitiva e pouco formalizada para uma gestão com base em controle formal. Essa estratégia deliberada, enfoque da empresa atualmente, tem refletido na maior formalização dos procedimentos realizados e na padronização de processos, evidenciando manifestações da gestão estratégica enquanto Ciência (MINTZBERG, 2009). Como iniciativas para desenvolver um modelo de gestão formal, B3 trata principalmente da departamentalização e criação protocolos. Apesar da não existência de um planejamento para essa ação, é possível identificar B3 como um desdobramento do objetivo Organizar a estrutura de gestão da empresa. A transição na gestão, bem como a interpretação de que a gestão intuitiva é vista como negativa, podem ser verificadas nos seguintes relatos:

"Por muito tempo era tudo na prática, vendo a necessidade e fazendo a mudança no dia a dia mesmo. [...] Hoje quando um funcionário entra na empresa, ele já sabe se é do atendimento, do operacional, ele já tem um fluxo de trabalho a ser seguido. Com isso, a gente consegue cobrar a produtividade e o desempenho de suas funções." [E-B3]

"Eu peguei a empresa bem no início, a estrutura cresceu, hoje nós temos uma equipe muito maior para trabalhar, tivemos que dividir a equipe para conseguir dar conta de toda a mudança que veio recentemente." [E-B5]

"Agora a gente atende em outros estados, administra para uma seguradora os serviços funerários, [...] deu muito certo quando [o proprietário] assumiu e teve autonomia para trabalhar a empresa." [E-B4]

Nesta empresa, é possível identificar como positiva uma característica comum às PME, nas quais o fundador ou proprietário possui um papel quase paternalista ou egocêntrico na liderança da empresa (LEONE, 1999). Esse papel traz benefícios em B, na medida em que é reconhecido pela equipe e serve como potencializador para um aumento da confiança e da descentralização entre os gestores. No próximo caso em tela, também é possível notar esse aspecto da centralização da empresa na figura do proprietário, no entanto, não é identificado como relevante na gestão ou fonte de outros ganhos. É evidenciado também um processo de *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) acerca da percepção positiva das mudanças envolvendo a

formalização das tarefas, principalmente quando relacionadas ao período no qual o atual gestor assumiu a empresa.

A criação de mecanismos de controle (B3) acontece como parte de uma formalização intencional nos procedimentos da empresa, visando à diminuição de problemas por meio da padronização dos processos. A implantação dos fluxos operacionais, contudo, apresentou desafios na medida em que se mostrou incapaz de remover os problemas identificados pela gestão. Nesse sentido, foi identificada uma baixa efetividade dos planos formais (MINTZBERG, 1994), como pode ser verificado no seguinte relato de B, no qual um gestor discorre acerca dos desafios na implantação dos mecanismos de controle e padronização:

“Na verdade a gente está com uma dificuldade imensa de conseguir que os fluxos sejam cumpridos. Tanto fluxos de atendimento, financeiros, operacionais [...] a gente ainda não conseguiu descobrir se isso é uma falha nossa, operacional, da gestão, ou se é uma falha de qualificação de pessoal. Então hoje a gente tem uma dificuldade muito grande de sair de frente da operação.” [E-B4]

A mudança de cenário, de uma gestão informal para uma maior formalização, tem sido enfocada de diversas formas, e a descentralização das funções pode ser identificada como motivação para as estratégias deliberadas em B. No entanto, os protocolos de atendimento devem promover o controle, sem engessar os procedimentos da empresa, estrutura mínima (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) para lidar com o imprevisto, conforme o relato de um supervisor: “o meu ramo é imprevisível. Tudo é muito personalizado, a gente tem entender as necessidades de cada cliente e colocar isso em prática” [E-B5]. Hora revistos pela gestão, hora adaptados pelos supervisores, é possível perceber que os protocolos passam por mudanças constantes, pois o planejamento não se mostra mais efetivo que a intuição e experiência, como é evidenciado no seguinte relato:

"Existe o padrão, o fluxo de trabalho padrão e, sendo bem sincero, a curva de saída é muito grande, porque a gente lida com o serviço sensível. Então aqui cada caso é um caso, a gente tem o padrão geral, mas coisas específicas mudam de um serviço para o outro." [E-B3]

Seja a partir da troca de funcionários ou da capacitação da equipe, a intenção dos gestores em criar uma empresa com processos formalizados e fluxos bem definidos foi destacada como uma das grandes diretrizes da empresa atualmente. As

principais decisões da gestão, bem como as estratégias emergentes e micro estratégias em B estão dispostas no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Principais iniciativas da empresa B

Práticas estratégicas	Natureza	Intenção
B1. Priorizar o atendimento a seguradoras	Estratégia deliberada	Estabilizar-se como referência no atendimento a seguradoras
B2. Subcontratação da prestação de serviço para seguradoras em outras funerárias	Estratégia deliberada	Absorver toda a demanda das seguradoras
B3. Organizar a estrutura de gestão da empresa	Estratégia deliberada	Criação de mecanismos de controle, setores e funções, além de promover maior autonomia aos gestores intermediários,
B4. Criação de novos meios de promover conforto nos funerais com restrições da Covid-19	Micro estratégia	Mitigar o impacto do velório com caixão fechado e distanciamento social
B5. Expansão para fora do estado	Micro estratégia	Estabilizar-se como referência no atendimento a seguradoras
B6. Priorização a comunicação com o agente funerário	Estratégia emergente	Adiantar a saída antes de concluir todos os procedimentos
B7. Divulgação em rede social	Estratégia emergente	Divulgar o atendimento às seguradoras

Fonte: Dados da pesquisa

Ao aprender a lidar com os desafios relacionados à operacionalização do serviço funerário em situação de pandemia, foram identificadas adaptações realizadas pelos gestores. Um desses desafios foi a impossibilidade de realizar velórios com caixão aberto para vítimas da Covid-19, de forma que as normas sanitárias fossem atendidas. A partir da iniciativa de um supervisor, o velório foi adaptado com a inclusão de novos artefatos, trazendo a foto do finado nos casos de caixão fechado e promovendo a participação de parentes/amigos fisicamente distantes do funeral por meio de um obituário online. Tais ações caracterizam a micro estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), Criação de novos artefatos que promovem maior conforto nos funerais com restrições da Covid-19 (B4).

O aprendizado se mostrou presente, sendo evidenciado na forma pelo qual os gestores aprenderam a trabalhar conforme as mudanças durante o contexto de pandemia (CUNHA; CLEGG, 2019). Esse aspecto pode ser verificado no relato de um gestor operacional, quando se refere ao aprendizado da equipe para realizar o atendimento: "Os atendimentos que a gente fazia ficavam dez horas com a gente antes de levar para o velório. Agora, 4 ou 5 horas a gente já finaliza. " [E-B6]. No

mesmo sentido, essa percepção foi destacada pelo proprietário de B ao evidenciar o processo de aprendizado da equipe sobre as tarefas desenvolvidas na empresa.

“Hoje meus funcionários já sabem o caminho das pedras, aprenderam na marra algo que levaria muito tempo [...] era mais complexo capacitar a pessoa. Hoje com a covid, ela entende em uma semana.” [E-B3]

O processo de aprendizado foi intensificado pela natureza do cenário externo, no entanto, na medida em que foi percebido pelos gestores, passou a ser considerado como estratégico. Dessa forma, tornou-se estratégico para o gestor de B que o treinamento ágil, emergente, seja continuado como procedimento da empresa. O processo de *sensemaking* do gestor sobre essa nova estratégia pode ser evidenciado no seguinte relato sobre o atendimento de B antes da pandemia: "Era muito demorado, hoje, com a COVID-19, a gente trabalha de uma forma muito mais rápida" [E-B6].

Em relação às estratégias emergentes (MINTZBERG, 2009), B6 surge como estratégico na medida em que possibilita que o fluxo de informações entre clientes, funerária e agentes fosse realizado de maneira mais rápida. Para lidar com a alta momentânea de atendimentos durante a pandemia, essa iniciativa visa a proporcionar um atendimento mais ágil, tempo essencial para garantir a organização e melhor atendimento dos agentes funerários, conforme pode ser verificado no seguinte relato:

"Agora a gente colocou que, logo quando o atendimento cai, que não é mais ligar para o cliente, é avisar para a funerária. Que aí os meninos têm tempo de se preparar para iniciar o serviço, eles já tem uma pré-informação que ajuda muito [...] caiu de quinze para cinco minutos o tempo de saída dos agentes" [E-B6].

Essa distinção na narrativa dos gestores, entre o período atual e o período no qual o pai do proprietário comandava a empresa, acontece constantemente nos relatos dos gestores, e indica a prioridade na implantação de uma gestão especializada em B, conforme pode ser verificado na resposta dos gestores para melhorar o resultado do setor financeiro: “Com relação ao financeiro, nós contratamos uma pessoa com formação na área, especializada, e estamos trabalhando na mudança dos processos para ver se a operação melhora.” [E-B4].

4.2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA C

A gestão em C ocorre de forma majoritariamente informal e centralizada, pois além do gestor, existem apenas atendentes e agentes funerários. Uma estratégia deliberada (MINTZBERG, 2009) foi identificada, tratando-se da captação de clientes para C por meio da atuação dentro de hospitais (C1). Essa iniciativa da empresa fez parte de um plano de expansão que visava à captação de hospitais para implantar a funerária, aproximando fisicamente o serviço da demanda. Tal iniciativa acabou por mudar o enfoque de atuação da empresa, que firmou parcerias estratégicas que já duram décadas em alguns hospitais.

O enfoque em hospitais para captação de clientes visa a atender os óbitos que acontecem já nos hospitais, porém não estão resguardados por planos funerários ou seguros. Além de utilizar os atendimentos em hospitais na captação de *leads*, foram identificadas estratégias emergentes que configuram a atenção a uma outra forma de captação: o boca a boca. A partir da compreensão de que oferecer um serviço Premium estimularia esse canal de divulgação, diversas micro estratégias (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) surgiram para promover um atendimento intimista, baseado em confiança.

As iniciativas C2, C3, C4, C5 e C6 podem ser classificadas como micro estratégias (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), representando pequenas iniciativas adotadas para criar conforto e confiança na relação com o cliente. Apesar de cada uma delas estar relacionada a um aspecto diferente na empresa, a forma não planejada é comum entre elas, sendo comum também a intenção de consolidar uma captação por meio de recomendações, como pode ser verificado no seguinte relato: “As pessoas que eu atendo voltam para mim, por isso o atendimento é prioritário em todo momento” [E-C7].

A natureza dessa abordagem faz com que C mantenha uma estrutura reduzida, com pouco alcance ou crescimento, e que as principais estratégias em desenvolvimento, como C2, C3, C4, C5, C6 e C7 sejam relacionadas ao atendimento. As principais iniciativas em C podem ser observadas no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Principais iniciativas da empresa C

Iniciativas	Natureza	Intenção
C1. Fechar parcerias para atuar dentro dos hospitais	Estratégia deliberada	Encontrar um novo nicho com o fim dos convênios (ocasionado por privatização das empresas públicas no governo FHC)
C2. Utilizar catálogo para mostrar as urnas funerárias aos clientes no momento de escolha	Micro estratégia	Amenizar os sentimentos do cliente no momento da escolha de urnas mortuárias.
C3. Não cobrar o serviço imediatamente após o funeral	Micro estratégia	Dar um tempo para o cliente, afastando a relação comercial e criando vínculos
C4. Utilizar carros sem identificação funerária	Micro estratégia	Criar uma imagem de funeral discreto, mais 'leve'
C5. Vestir toda a equipe com trajes sociais, sem uniformes	Micro estratégia	Criar uma imagem de funeral discreto, mais 'leve'
C6. Não disputar por preço	Micro estratégia	Ter foco em serviços mais caros, dado que a estrutura da funerária não permite muitos atendimentos simultâneos
C7. Praticar bonificações acima do mercado	Micro estratégia	Estimular a equipe a promover um atendimento de excelência
C8. Criar uma imagem de funeral discreto, mais 'leve' e 'íntimo'	Estratégia emergente	Encantar os clientes para obter recomendações

Fonte: Dados da pesquisa

Tais iniciativas retratam o *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) em C, onde ações para mitigar o impacto emocional no cliente são interpretadas como estratégicas e garantidoras de negócios futuros, como é possível notar no seguinte relato: “Qualidade que eu falo não é só de preço não, é de serviço, isso conta muito. As pessoas que eu atendo, voltam para mim.” [E-C7]

No primeiro momento, o atendimento focado em relações de confiança e personalidade foi evidenciado como o principal motivador para a continuidade das atividades da empresa. Com o aumento da demanda, que chegou em C principalmente por meio da divulgação dos próprios clientes, essas micro estratégias surgem a partir da interpretação da gestão em C sobre o serviço funerário ideal, baseado em qualidade e excelência.

4.2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA D

Em D, foi identificado um planejamento estratégico acompanhado anualmente, dispondo de ações, objetivos e metas detalhados. A resposta dos gestores frente à pandemia foi organizar reuniões frequentes para a revisão do planejamento, tanto com outras entidades do setor como entre a própria equipe. Nesse sentido, foi percebido que as estratégias deliberadas são acompanhadas de forma

sistematizada, evidenciando como predominante as iniciativas que fazem parte da Ciência (MINTZBERG, 2009) na gestão estratégica.

O planejamento estratégico foi particularmente destacado como uma ferramenta de gestão utilizada e efetiva na gestão da empresa D, com acompanhamento de metas e desdobramento das estratégias em ações. Foi possível perceber esse aspecto como relacionado, principalmente, à presença de sócios investidores alheios à atividade desenvolvida na organização, levando a adoção de critérios objetivos na gestão para atender às necessidades desses sócios, que não estão envolvidos no cotidiano da empresa. Como principal objetivo identificado, é possível notar o *sensemaking* dos acerca da diferenciação proposta como cerne na empresa, desenvolvendo, além do serviço funerário, outros tipos de negócios correlatos ao setor:

“Existe todo um planejamento, metas e, cada dia, todos os meses tem que prestar contas, sentar aqui, projetar, cada setor tem o seu objetivo estratégico [...] No lado frio, é um negócio como outro qualquer.” [E-D8]

“Se for pelo lado frio da coisa, nós somos uma empresa de logística de perecíveis, nós trabalhamos com planos então somos uma empresa de planos securitários de recorrência, certo, e como nós temos uma casa de homenagem, uma casa de eventos. Então eu trabalho com logística, intermediação financeira e eventos.” [E-D8]

“Os sócios acabam passando esse desejo, esse anseio de crescer, inovar, e a cada reunião de lideranças que a gente tem é assim [...] tem que colocar um pouco em ordem para ver o que vai fazer agora, para também não fugir do planejamento estratégico.” [E-D9]

Em resposta ao contexto pandêmico, foi identificado que a norma estatal que definia os procedimentos para realização de velórios não coibia a manipulação de corpos, mas recomendava a sua não realização. Dessa forma, surge também como deliberada a estratégia de manter a manipulação com normalidade, como pode ser verificado no seguinte relato: “E foi aí que a gente percebeu que na norma havia uma orientação, e não uma proibição, e aí a gente tomou, se cercou de todos os cuidados necessários e avançamos, e colhemos os frutos desse avanço.” [E-D9]. As principais iniciativas adotadas em D podem ser verificadas no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Principais iniciativas da empresa D

Iniciativas	Natureza	Intenção
D1. Criação de mecanismos de controle e profissionalização	Estratégia deliberada	Atender às expectativas de investidores por meio de um crescimento planejado
D2. Transformação do funeral em um evento	Estratégia deliberada	Promover uma mudança cultural em direção ao atendimento de luxo no setor funerário
D3. Apresentação de um quadro interativo com condolências dos convidados do velório	Estratégia deliberada	Criar uma homenagem e promover uma captação de leads para planos funerários
D4. Continuidade no manuseio de óbitos Covid como atendimento normal	Estratégia deliberada	Criar diferenciação das outras empresas funerárias em um momento chave
D5. Realizar serviços alheios ao processo funerário (cafeteria e estacionamento privativo)	Estratégia emergente	Aproveitar o espaço físico da empresa e aumentar as fontes de receita
D6. Promover captação de leads por indicação	Estratégia emergente	Envolver o cliente na divulgação dos planos funerários

Fonte: Dados da pesquisa

A distinção entre serviço de cerimonial e velório é destacada em contraponto à realização de uma cerimônia funerária tradicional. Essa distinção é apresentada como uma grande diretriz na empresa, pela qual os gestores buscam diferenciação a partir de comodidades como suíte para descanso da família, cerimonialista para personalização do funeral e violinistas que tocam as canções preferidas da pessoa homenageada. Alguns aspectos destacados pelo proprietário de D como diferenciais da empresa podem ser verificados no seguinte relato:

“Eu tenho um quarto melhor do que o de muitos hotéis aqui no nosso estado, cerimonialista que entrevista a família para saber a história da pessoa, qual o time, qual o hobby, quantos filhos, quantos netos, e dali sai uma carta de homenagem, que é lida pela cerimonialista ao som do violino da música que a pessoa gostava.” [E-D8]

Outra iniciativa tratou da venda dos planos funerários enfocada na presença do cliente em funerais da própria empresa. Tradicionalmente, as vendas de planos eram realizadas ‘de porta em porta’, com abordagens individuais acerca dos benefícios de estar resguardado por um plano funerário. Nesse sentido, e no intuito de se adaptar ao distanciamento social imposto pelo contexto pandêmico, apresentou-se uma abordagem distinta por meio da estrutura criada para possibilitar um quadro de condolências. Essas ações tratam de micro estratégia envolvendo Bricolagem e Sensemaking (DAFT; WEICK, 1984), na medida em que utiliza os recursos disponíveis para aprimorar o processo de venda, conforme pode ser verificado no seguinte relato sobre a referida estratégia:

“O modelo comercial desse mercado era o porta a porta, entregava panfleto. Só que é um modelo custoso, o custo é muito alto [...] Então quando aconteceu a pandemia nós começamos a ensaiar essa questão. Em uma cerimônia vem cerca de 60, 70 pessoas em média. [...] A pessoa vem aqui, deixa telefone, nome, escolhe uma imagem, um verso, tudo digital, essa imagem fica passando onde a família está se despedindo, em uma tela, e com isso eu faço uma captação de leads. Com a autorização dela, após sete dias da cerimônia um consultor de vendas entrará em contato fazendo uma pesquisa, porque o marketing da funerária não é explícito, ele é um marketing de permissão.” [E-D8]

A propaganda na empresa D caracteriza a estratégia deliberada Promover captação de leads por indicação (D6), e vem sendo reconhecida como efetiva na redução de custos com o deslocamento dos vendedores e aumento da produtividade na captação feita de forma direcionada. Foi possível notar que, ao contrário do que se estabeleceu em planejamento, manter uma equipe de vendas na rua, houve uma adaptação na forma de contato com o cliente, que permite caracterizar uma estratégia emergente. Tal iniciativa se tornou um novo padrão utilizado para a captação de clientes para os planos funerários, substituindo a presença da equipe de vendas em campo. Para isso, a abordagem inicial ao cliente foi transferida para dentro das funerárias, originando uma prática que, além da captação de *leads* no velório organizado pela empresa, é também valorizada pelos clientes, como reforçado no seguinte relato:

“os vídeos de homenagem foram uma mudança de estratégia e os clientes têm elogiado, tem sido aceito de forma receptiva. Para a gente não custa nada, é o custo de um colaborador ali, mas para a família tem toda a diferença.” [E-D9]

Dessa forma, assim que o convidado registra uma mensagem de condolências no velório, seus dados para contato são coletados e encaminhados para uma abordagem de *leads* na forma da estratégia emergente D8. Com o avanço dessa iniciativa, utilizando como base uma estrutura já presente na forma de D3 (planejada no início da pandemia), o contato com clientes em potencial passou a abranger também as indicações, atingindo o que os gestores de D chamam de ‘utilizar o cliente como vendedor’. Essa estratégia emergente foi efetiva por substituir de forma mais assertiva o principal canal de vendas utilizado anteriormente na empresa: a venda de rua.

Os casos de improvisação identificados em cada empresa são apresentados e analisados no tópico 4.3, conforme sua relação com os constructos que definem a improvisação organizacional e sua tipologia.

4.3 MANIFESTAÇÕES DE IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA

As manifestações de improvisação identificadas sugerem que essas ocorrem de forma pouco legitimada nas empresas investigadas. Verificou-se que, assim como destacado por Cunha et al. (2014), é praxe que os gestores evitem a associação de suas empresas com o termo improvisação. Esse afastamento é motivado pela preocupação dos gestores em evidenciar desvios do processo padrão, sendo negativas as menções à improvisação, conforme pode ser verificado no seguinte relato:

“Improvisação, vou te falar que a gente não costuma fazer muito não, porque nós temos um fluxo de trabalho, um processo estabelecido, e a gente costuma trabalhar dentro da linha desse processo. [...] o colaborador já sabe o fluxo que ele precisa seguir, até onde ele pode ir, onde o líder dele tem que interferir.” [E-D9]

A busca por se ater aos padrões também é percebida quando os gestores foram questionados sobre soluções identificadas para além do planejado: “Eu não costumo improvisar não, eu tenho que seguir um procedimento” [E-B6]. Essa mesma percepção é reforçada por outro entrevistado ao afirmar “Não, eu não gosto de improvisar não. Eu gosto de planejar. A improvisação, quando eu vejo, me incomoda. Aqui a gente trabalha com processos” [E-B4]. A partir da compreensão de que os padrões e rotinas promovem previsibilidade e diminuem a incerteza, ocorre a desconsideração do tema improvisação das narrativas dos gestores. Verifica-se que, apesar das improvisações identificadas, a gestão enquanto Ciência (MINTZBERG, 2009) é predominante na intenção dos gestores por ordem e análise sistemática.

Apesar da aparente negação e conotação negativa dada à improvisação por parte dos entrevistados, ela foi amplamente percebida nas práticas identificadas, configurando incrementos nas estratégias deliberadas e como respostas a situações não previstas que precisaram de suma solução desenvolvida sob pressão, de forma ágil e a partir dos recursos disponíveis. A seguir, são apresentadas manifestações de improvisação identificadas nas práticas da gestão, destacando a presença dos

constructos da improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014).

Para cada caso de improvisação apresentado foi especificada a demanda imprevista, a ação adotada para sua resolução, além de características que evidenciam a presença dos constructos Adaptação, Aprendizado, Bricolagem, Criatividade, Inovação e *Sensemaking*.

4.3.1 Caso I (Empresa A): Otimização da comunicação

O serviço funerário em A conta com algumas etapas que costumam ser operacionalizadas por *freelancers*, principalmente as relacionadas ao transporte de corpos. Tais profissionais estão constantemente em descolamento entre A e outras funerárias para as quais A presta serviço e hospitais, porém, eles não dominam todas as etapas do atendimento funerário. Por esse motivo, verificou-se como comum a falta de algum documento necessário para procedimentos específicos, como a liberação de um corpo ou cremação, por exemplo.

A falta de padronização acerca dos documentos necessários para cada etapa do processo evidencia a informalidade na gestão e pode ser identificada como o motivo para algumas falhas operacionais, onde a distância física entre os atendimentos impede que o agente retorne para buscar eventual documentação pendente. Em virtude dessa situação, foram identificadas: 1) a digitalização de todos os documentos necessários para o atendimento prestado pelo agente; 2) formas online/virtuais de acesso aos documentos; 3) a interação informal entre o administrativo das funerárias e os agentes na rua, possibilitando agilidade na resolução de demandas e pressão dos familiares.

Quadro 8 - Caso I

Aspectos advindos da literatura	Evidências do caso
Rotina padrão	Os documentos necessários para o velório devem estar impressos com o agente funerário durante o atendimento à família, para que as assinaturas necessárias sejam realizadas.
Demanda emergencial	Atrasos no atendimento e pressão por parte das famílias em razão da utilização de <i>freelancers</i> no atendimento, e conseqüente aumento dos casos de ausência de documentos necessários

Solução/resposta do gestor		<ol style="list-style-type: none"> 1. Adotada a solução de organizar e digitalizar os documentos necessários às diferentes etapas no processo funerário 2. O agente, já na rua, passou a ter disponível o acesso aos documentos, acessando-os por <i>smartphone</i> a tempo do sepultamento. 3. Promoção de interações, mesmo informais, entre o administrativo das funerárias e os agentes na rua, possibilitando agilidade na resolução de demandas e pressão dos familiares.
Presença de improvisação	Adaptação	Trâmites legais para remoção do corpo passaram a ser resolvidos de maneira alternativa sem que o agente precisasse retornar à funerária.
	Aprendizado	Essa solução surgiu em casos de atendimento dos funcionários da própria empresa em situações que eles haviam esquecido documentos. Essa experiência permitiu que a mesma solução fosse aplicada aos celulares dos agentes funerários terceirizados.
	Bricolagem	Uso do celular como recurso alternativo para a conclusão da documentação para a realização do velório
	Inovação	A digitalização dos documentos de hospitais, Departamento Médico Legal e cartórios de registro civil permitiram o andamento do processo já em fase de remoção do corpo. O uso dos documentos digitalizados passou a ser comum na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

A apresentação dos detalhes do Caso I destaca a presença dos constructos que permitem constatar a improvisação manifestada. Ainda que originada num contexto de pressão, a solução passou a ser contemplada no processo, demonstrando sua contribuição para o desenvolvimento de uma solução efetiva que possibilita agilidade e autonomia aos envolvidos no processo. Essa iniciativa aconteceu a partir dos recursos disponíveis no próprio *smartphone* do agente funerário, e permitiu que o serviço de documentação fosse realizado enquanto o agente já estava em deslocamento.

4.3.2 Caso II (Empresa B): Escassez de urnas mortuárias

O processo de compra de urnas mortuárias era tradicionalmente realizado de forma padronizada, contando com grandes fornecedores nacionais e previsibilidade no processo. Alguns fatores que influenciaram esse processo da empresa foram o aumento do custo de matéria prima (madeira) e o aumento da demanda por urnas mortuárias entre os competidores locais. O crescimento exponencial da demanda por atendimento funerário em razão da pandemia aumentou os preços e o frete das urnas mortuárias, além de gerar escassez desses produtos no mercado.

Diante do contexto apresentado, fornecedores usuais passaram a dar preferência à venda em suas regiões e as outras alternativas não eram economicamente viáveis.

Como consequência, os custos da empresa subiram de forma a comprometer seu funcionamento. A resolução dessa situação considerou três linhas de ação presentes na solução identificada: 1) Utilizou os carros fúnebres para buscar urnas no varejo, mesmo que mais caros, para não interromper o serviço da empresa; 2) Exploração e risco ao fechar um pedido maior que o convencional com um fornecedor com o qual a empresa não tinha experiência.

Quadro 9 - Caso II

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Rotina padrão		A aquisição de urnas mortuárias (caixões) sob demanda e manutenção de baixos níveis de estoque baseado na confiança do cumprimento dos prazos por parte de fornecedores parceiros. Os fornecedor eram parceiros de longa data e localizados fora do estado.
Demanda emergencial		Escassez de urnas mortuárias em razão do aumento da demanda global, fazendo com que os fornecedores parceiros (localizados fora do estado) passaram a priorizar o fornecimento para o mercado local, fazendo com que a empresa ficasse sem seu principal produto. Pressionados pelo alto preço dos fornecedores locais, que também não dispunham de capacidade produtiva para atender ao aumento da demanda, a empresa precisou encontrar solução alternativa urgente.
Solução/resposta do gestor		<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilização dos carros de remoção de corpos para buscar urnas, uma a uma, nos fornecedores locais. 2. Aquisição de urnas de fornecedores de fora do estado e em maior quantidade que o padrão, viabilizada pela contratação independente de caminhão visando redução do custo do frete. 3. O elevado número de urnas para viabilizar a contratação do caminhão superava a demanda de urnas da funerária, fazendo com que esta disponibilidade desse origem a revenda de urnas no mercado local.
Presença de improvisação	Adaptação	A empresa adaptou completamente o processo de compra: identificou novos fornecedores, comprou em maior quantidade e assumiu o transporte do produto visando diminuir os custos elevados.
	Bricolagem	Diante do contexto emergencial, os carros fúnebres passaram a ser utilizados também para, entre as remoções de corpos, fazer o frete das urnas adquiridas localmente no varejo
	Criatividade	A contratação de caminhão foi uma solução criativa que contribuiu para a redução dos custos na ocasião e deu origem à uma fonte inédita de receitas originada da revenda desses produtos.
	Inovação	O alto volume comprado para compensar a contratação do caminhão representou uma oportunidade de revenda das urnas, gerando uma nova fonte de receita.
	Sensemaking	A solução inicial, de compra local no varejo, não resolveria o problema no médio prazo, levando os gestores a considerar novas possibilidades e riscos envolvidos para a resolução do problema e gestão do novo contexto apresentado.

Fonte: Dados da pesquisa

O caso 2 caracteriza uma situação desafiadora da empresa que se viu diante do aumento generalizado e repentino de custos no setor, imprevisto causado principalmente pela pandemia da Covid-19. Com a crescente demanda por urnas mortuárias, ocasionada pelo grande número de óbitos no país, a escassez de recursos se apresentou como um desafio para várias empresas. Os relatos a seguir reforçam essa constatação:

“Urna, por exemplo, houve um acréscimo de 20% no preço de um pedido para o outro. Eu fiz um pedido, um ano atrás, de cinquenta urnas [...] nove meses depois, ela subiu mais 20 por cento. Aí quando eu fiz outro em março, subiu mais 20 por cento.” [E-C7]

“O volume foi muito grande, com a COVID, nós passamos a atender três vezes mais do que antes.” [E-D8]

A iniciativa de alugar um caminhão para buscar as urnas mortuárias diretamente na fábrica, assumindo o risco de lotes maiores, representou uma improvisação estratégica. Trata-se de uma ação ousada que, no entanto, possibilitou o adequado enfrentamento do imprevisto e modificou os planos de empresa, onde uma solução não planejada surgiu como fonte de receita. Os relatos de um gestor intermediário evidenciam os benefícios advindos desta resposta encontrada pelos gestores:

“A gente precisou deslocar o nosso pessoal para buscar [urna] nas fábricas, o que já é um problema, e é longe, né [...] foi uma situação difícil até a gente conseguir fechar um caminhão.” [E-B4]

“Jamais iríamos comprar com esse fornecedor e fazer como foi feito, nós pagamos o caminhão e deu certo. Hoje estamos até vendendo as urnas para outras funerárias daqui do estado.” [E-B4].

A solução apresentada evidenciou flexibilidade, ação criativa e inovadora na gestão (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; LEYBOURNE, 2006), sendo necessário um alto grau de adaptabilidade da equipe para organizar os recursos de forma resolver a falta de urnas mortuárias. A apresentação dos detalhes do caso evidencia a improvisação em situação ocasionada pelos impactos da pandemia no setor funerário, configurando uma resposta inovadora para uma situação completamente nova.

4.3.3 Caso III (empresa B): Aluguel de container

O processo de armazenamento de corpos apresentou mudanças conforme o número de vítimas da Covid-19 aumentava exponencialmente. Tal processo foi

marcado por desafios relacionados à possível contaminação da equipe e ao número de óbitos, maior do que o laboratório de B suportava. Diante desse contexto, o aumento repentino do número de óbitos em razão da pandemia evidenciou uma demanda inesperada para que os gestores encontrassem um segundo local para o armazenamento de corpos, além do laboratório já utilizado.

Por estar localizada dentro de um hospital, a empresa B é responsável pelos encaminhamentos funerários das pessoas falecidas no próprio hospital. Além disso, a atuação em hospital também está relacionada com uma maior fiscalização em relação a outras funerárias, praxe por conta do risco de contaminação em área hospitalar. Também por esse motivo, as soluções identificadas por B para lidar com a pandemia ainda deveriam ter um cuidado a mais, visando a evitar multas por não seguir recomendações em um contexto de recomendações recentes, ainda sofrendo alterações.

Quadro 10 - Caso III

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Rotina padrão		A preparação do corpo acontece no laboratório da funerária, sem distinção de espaço, até então, para diferentes causas de óbito
Demanda emergencial		Pressionado pela possibilidade de contágio da Covid-19 no tratamento do corpo e pela falta de espaço disponível, foi necessário encontrar um local específico para armazenagem de corpos, evitando-se contaminações na equipe.
Solução/resposta do gestor		Diante da urgência, a funerária contratou um container refrigerado para a armazenagem dos corpos de vítimas da Covid-19.
Presença de improvisação	Adaptação	Dada a limitação da infra-estrutura existente, viabilizou-se um espaço adicional adequado à demanda, num curtíssimo espaço de tempo de maneira a não comprometer a prestação do serviço e mantendo a integridade física da equipe.
	Criatividade	A possibilidade de contratação de container para ampliação temporária do espaço fez uso da criatividade e agilidade de resposta

Fonte: Dados da pesquisa

A preocupação adicional que foi identificada em relação ao armazenamento dos corpos fez com que os gestores precisassem identificar novas maneiras para lidar com o aumento de óbitos, que permitissem a realização do armazenamento de maneira adequada e segura. O caso III evidencia o desenvolvimento de uma solução constituída pelos constructos Adaptação, Criatividade e Inovação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), desenvolvida sob pressão dos hospitais e dos familiares das vítimas. Além disso, a atuação dos cemitérios configurou outro desafio, pois

apresentava restrições de horário. Em razão dessas restrições, caso houvesse um óbito encaminhado após o horário de funcionamento de cemitérios para a realização de velórios cujo óbito foi causado pela Covid-19, seria necessário aguardar até a manhã seguinte para ser sepultado, como pode ser verificado no seguinte relato: “casos em que o cemitério só atendia até as dez horas da manhã, a gente só podia fazer o atendimento até 13h, então a família ia precisar esperar para a gente remover o corpo do hospital só no dia seguinte [E-B6].

4.3.4 Caso IV (Empresa C): Adaptações durante o velório

O desenvolvimento de padronização foi uma resposta comum adotada nas empresas para que fosse possível se resguardar diante de possíveis falhas no procedimento funerário. Para a maior parte das atividades da empresa, essa padronização também abrange as etapas de preparação de corpos, maquiagem e velório, não sendo uma preocupação o tamanho do jazigo. Caracterizada como uma improvisação pontual, ou seja, não relacionada ao contexto de pandemia, mas sim a erros em processos, essa iniciativa indica uma improvisação realizada na prática e sob pressão, frente ao desafio de uma urna mortuária que não cabia no espaço designado, conforme pode ser verificado no seguinte relato:

“Teve atendimentos em cemitérios municipais, a gente chegava lá, o jazigo cimentado, todo bonitinho, a urna não cabia. A gente tinha que esperar o pedreiro, quebrava, fazia uma obra, esperava o cimento secar, fazia uma obra, e fazia o sepultamento.” [E-C7]

As opções de urnas mortuárias apresentadas aos clientes compreendem algumas possibilidades de adaptação a depender das características físicas da pessoa que vem a óbito. São oferecidas urnas denominadas “urna gorda”, “urna super gorda” e “urna bebê”, por exemplo, e a diretriz que existia na empresa era de que todas as opções de urnas cabiam em todos os jazigos. O caso IV, no entanto, refere-se a situações onde, de forma inesperada, ao chegar ao cemitério, uma demanda que foge do planejado surge no atendimento. Em uma dessas situações, por exemplo, durante o ato do sepultamento, verificou-se que a urna mortuária do tamanho “super gordo” não cabia no jazigo, o que exigiu a realização de uma pequena obra para aumento do espaço em questão, no ato do velório.

O Caso IV permitiu a identificação de três demandas emergenciais que demandaram adaptações no processo padrão: 1) Família decidiu que a maquiagem não estava compatível com o que era utilizado pelo ente querido, solicitando uma mudança; 2) Família havia solicitado o velório com caixão fechado, de forma que o corpo não foi preparado, mas acabou mudando de opinião já no local do velório, resolvendo abrir a urnas mortuárias e fazendo com que a equipe da funerária precisasse fazer uma preparação emergencial no corpo; 3) A urna mortuária escolhida pela família não cabia no jazigo. Com a ocorrência de alguns casos de improvisação no velório, recursos como uma maleta de maquiagem e produtos para a conservação passaram a estar disponíveis no carro fúnebre. Além disso, nos casos de urnas com tamanho fora do padrão, passou a ser comunicado de forma antecipada ao cemitério a necessidade de um jazigo maior que o comum.

Quadro 11 - Caso IV

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Rotina padrão		Preparar e maquiar os corpos seguindo protocolos padrões de atendimento. Os jazigos devem ser capazes de suportar qualquer tamanho de urna funerária.
Demanda emergencial		<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitações de preparo e maquiagem adicionais ou diferente dos acordados inicialmente com familiares 2. Incompatibilidade da urna com o tamanho do jazigo no cemitério (em caso de urnas de tamanho não padronizado, como para pessoas obesas)
Solução/resposta do gestor		<ol style="list-style-type: none"> 1. Providenciou uma pá/picareta para ajustar o tamanho do jazigo feito pelo cemitério à urna utilizada na ocasião, maior que o comum. 2. Utilizou recursos disponíveis no próprio cemitério, como itens de maquiagem ou conservação que estavam presentes no carro fúnebre para atender a demanda que surgiu já no local do velório por pressão da família.
Presença de improvisação	Adaptação	Foram realizados procedimentos não previstos e fora do local/momento adequado, que seria antes da saída do defunto da funerária.
	Bricolagem	De acordo com a demanda que surge já no cemitério em um contexto de pressão, o corpo acaba sendo maquiado ou passando por um processo de conservação conforme os recursos disponíveis no momento.
	Criatividade	O processo de preparação/maquiagem de corpos no próprio local do enterro não seria adequado, no entanto, a equipe de B se organizou de forma criativa para tornar isso possível e atender as demandas que surgiram.
	Sensemaking	Entende-se que, mesmo se o imprevisto ocorreu por conta do cemitério ou de falhas de comunicação com a família, o funeral trata de uma última despedida, e deve ser feito qualquer coisa para melhorar esse momento.

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas adotadas pelos gestores evidenciaram a manifestação dos constructos da improvisação na solução encontrada. A partir de Adaptação, Bricolagem, Criatividade e Sensemaking foi possível realizar o atendimento das demandas emergenciais da família. Mesmo sob pressão dos familiares e diante da falta dos recursos adequados, foi identificado que os gestores adotaram iniciativas não previstas nos procedimentos padrões para que o funeral fosse realizado conforme as solicitações do cliente ou os ajustes que se apresentaram necessários. Tais ajustes não apresentaram relação com o contexto pandêmico, mas sim com questões rotineiras do atendimento funerário.

4.3.6 Caso V (Empresa D): Transmissão online de velórios

Por assumirem uma postura de prestação de serviços personalizados, considerados de alto padrão, é uma proposta da empresa que se atenda a todas as necessidades da família. Dessa forma, O distanciamento e as restrições de vôos em razão da pandemia fizeram com que os entes queridos do falecido que se encontravam fora do país ou pertencessem ao grupo de risco para a Covid-19 não pudessem participar da homenagem póstuma, evidenciando uma demanda por funerais online.

Quadro 12 - Caso V

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Rotina padrão		O velório é realizado de forma presencial.
Demanda emergencial		Encontrar soluções para que pessoas participassem dos velórios mesmo que a distância.
Solução/resposta do gestor		1. Adaptou a estrutura para permitir uma transmissão ao vivo 2. Possibilitou a participação dos familiares que assistiam à distância às homenagens virtuais
Presença de improvisação	Adaptação	Na medida em que os velórios não se limitam mais a presença física na cerimônia, o velório online demandava ajustes para a participação virtual, como a fala direcionada para câmeras,
	Aprendizado	A transmissão online, uma vez entendida como eficiente para pessoas à distância, passou a ser oferecida também como opção para quem estava próximo, mas com receio de aglomeração.
	Bricolagem	Os monitores já presentes no local da cerimônia costumavam exibir fotos do falecido, e passaram a exibir também os depoimentos de quem acompanhava a distância
	Inovação	Possibilitar a participação nas cerimônias mesmo em condições de distanciamento foi um ação completamente nova na empresa

	Sensemaking	A distância não pode ser um impedimento para a última despedida, sendo preciso atender as necessidades do cliente independente dos desafios da pandemia
--	-------------	---

Fonte: Dados da pesquisa

Foi evidenciado que essa solução representou elementos de Adaptação, Bricolagem, Inovação e *Sensemaking* (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; LEYBOURNE, 2006) e gerou uma nova estratégia, diferente do que era praticado pelo mercado, conforme pode ser verificado no seguinte relato:

“A transmissão online, ninguém faz, e foi fundamental. Muitas pessoas não podem vir ou estão com medo de vir, preferem assistir em casa, eu mando o link para a família com uma senha que só a família tem, a família distribui o link e a senha e as pessoas assistem. Eu tive transmissão aqui que 500 pessoas assistiram, e tinham 30 pessoas presentes.” [E-D9]

Inicialmente elaborada em razão de adequar o atendimento em contexto de pandemia, a participação em velórios e a possibilidade de interação à distância foram incorporadas como mais um benefício da proposta de atendimento de luxo da empresa.

4.3.7 Caso VI (Empresa D): Demandas inusitadas

O serviço da funerária apresenta diversas características que permitem classificá-lo como de luxo: suíte para descanso dos familiares, integração de cerimonialista em seu quadro de colaboradores, entrevista com a família para permitir o fornecimento de um serviço personalizado ao cliente, violinista para tocar as músicas favoritas da pessoa falecida e ornamentação do espaço físico. No entanto, não é incomum que surjam demandas que não integram, até aquele momento, o quadro de serviços que a empresa está acostumada a oferecer. A busca por atender a quaisquer serviços solicitados pela família, dado que a proposta da empresa é justamente oferecer uma celebração personalizada, demanda a ação rápida dos gestores, essencial para encontrar as soluções necessárias a tempo. Em termos de demandas inusitadas, três podem ser destacadas: 1) Providenciou serviço de cervejaria para uma cerimônia; 2) Contratou um quinteto de metais, ao invés do tradicional violino utilizado; 3) Providenciou um buffet para atender a demanda de um jantar durante o velório.

Quadro 13 - Caso VI

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Rotina padrão		Busca-se surpreender os clientes com uma estrutura luxuosa e personalização com as preferências da família quanto a música,
Demanda emergencial		O surgimento de pedidos inesperados da família/amigos em um curto período de tempo
Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Solução/resposta do gestor (rápida, mas relevante)		Atender a demandas inusitadas que surgem na interação com as famílias para amenizar o momento da última despedida. Essas demandas surgem de forma inesperada, com prazo para serem atendidas e, por vezes, são completamente novas.
Presença de improvisação	Adaptação	O serviço inclui elementos comuns às cerimônias realizadas, no entanto, demandas inesperadas fizeram com que esse “pacote de serviços” fosse adaptado.
	Aprendizado	A cada nova demanda inusitadas atendidas, o portfólio de soluções disponíveis na empresa aumenta.
	Inovação	A partir do atendimento às demandas inusitadas, a funerária se torna capaz de fornecer mais opções de personalização.
	Sensemaking	Entende-se que é importante atender aos desejos da família, de forma que memória do ente querido traga algum tipo de conforto.

Fonte: Dados da pesquisa

A improvisação identificada no Quadro 15 ocorre enquanto os gestores buscam atender a necessidades específicas durante um atendimento, a partir de mudanças na solicitação do serviço ou da falta de recursos/estrutura para o procedimento previsto. Nesse sentido, foi possível identificar três principais distinções: 1) improvisações pontuais tornadas possíveis a partir da flexibilidade nos procedimentos, mais atreladas ao conceito de improvisação Ad-Hoc (Casos II, III, V e VI); 2) improvisações que acabaram se tornando um padrão praticado na empresa, mais atreladas a casos de improvisação Gerenciada (Casos IV e VII); improvisação no sentido de mudar o que estava definido na organização, como uma forma de desafiar o status-quo Provocativa (Caso I)

Em geral, é possível considerar que as improvisações do tipo Ad-hoc e Provocativa apresentadas foram mais relacionadas à vertente Arte do processo estratégico, pois envolveram soluções criativas e inovadoras. Na segunda classificação, as improvisações Gerenciadas, que se tornaram parte da rotina, foi possível identificar mais elementos da gestão estratégica a partir do aprendizado e da Experiência (MINTZBERG, 2009). Apesar de surgirem como ações criativas e inovadoras, foi o

aprendizado do que funciona na prática que as levou a serem incorporadas às práticas da empresa.

DISCUSSÃO

As características identificadas na gestão estratégica das empresas investigadas permitiram algumas constatações. Verificou-se que as práticas adotadas na gestão não seguem um padrão, mas englobam iniciativas de natureza deliberada, emergente, micro estratégica e, especialmente, improvisada.

Como comumente apresentado na literatura que trata de pequenas e médias empresas (DURST; RUNAR EDVARDSSON, 2012; LEONE, 1999), verificou-se a preocupação dos gestores em demonstrar imagem de padronização de processos, de rigor excessivo que, na percepção desses, representa o profissionalismo da gestão e serviços prestados. Por outro lado, o fato de a gestão das empresas investigadas se caracterizar como majoritariamente informal e a ausência de um planejamento sistematizado parecem potencializar a presença de micro-estratégias e de improvisação. Embora este estudo tenha sido desenvolvido em um período de contexto pandêmico, a natureza das situações evidenciadas permite supor que práticas como micro estratégia e improvisação, em especial, fazem parte da gestão das empresas investigadas, mesmo em contexto não pandêmico.

Ainda que tenham sido identificados objetivos de médio prazo - e planejadas estratégias para o seu alcance - essas iniciativas mais se assemelham a grandes diretrizes, enquanto que, no dia-a-dia, as decisões e ações assumem um caráter incremental (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2003). Trata-se de definições mais centralizadas, baseadas na construção de sentido (DAFT; WEICK, 1984), experiência e criatividade dos proprietários visando à sobrevivência no meio, permitindo caracterizar o processo estratégico muito mais como resultado de Experiência e Arte do que de Ciência (MINTZBERG, 2009).

As manifestações de improvisação, por sua vez, foram identificadas em diferentes situações: desde processos decisórios com maior impacto no desempenho organizacional, até as atividades do dia-a-dia. Também se pôde constatar a manifestação de improvisações mesmo durante a execução de processos padronizados, reforçando a racionalidade limitada do ser humano – já destacado por Simon (1957) – e conseqüente impossibilidade de antecipar todas as demandas

imprevistas. Destaca-se que o contexto pandêmico potencializou ainda mais o caráter imprevisto já presente na atividade específica desempenhada pelas empresas investigadas.

A análise das manifestações de improvisação em relação às suas características e tipologia existente na literatura permitiu novas constatações. O panorama teórico apresentado por Cunha et. al. (2014), que descreve motivações para a improvisação (Ad-hoc, Disfarçada, Provocativa, Gerenciada), serviu como base para a identificação da improvisação nas situações encontradas.

Entre as manifestações de improvisação identificadas, verificou-se a predominância do tipo Ad-hoc (CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014) tratando-se principalmente de ações espontâneas frente à necessidade de adaptação a eventos inesperados e sob pressão. Esse tipo de improvisação foi identificado em situações próprias da operação, onde há maior incidência de demandas e urgência de resolução em razão da prestação do serviço funerário e atendimento às famílias. O contato direto com os clientes, geralmente atrelado a alguma demanda específica e inesperada, foi a principal razão identificada para o interesse dos gestores por maior flexibilidade e a busca por soluções sob pressão.

Também foram identificadas manifestações de improvisação do tipo Gerenciada (CUNHA; CLEGG; REGO; NEVES, 2014), especialmente, na atuação dos gestores intermediários em razão de terem autonomia para agir fora dos protocolos, quando necessário. Em tais casos, a autonomia dos gestores permitiu que o atendimento saísse da rotina e configurasse uma capacidade de adaptação para permitir que procedimentos definidos na empresa fossem flexibilizados.

Foram identificadas manifestações de improvisação com características que não necessariamente se enquadram nos pressupostos e tipologia definidos por Cunha (1999). Além das motivações Ad-hoc, Disfarçada, Provocativa, Gerenciada, foi possível constatar a existência de um tipo de improvisação motivada pelo interesse em contribuir para maior humanização do contexto, com aspectos similares ao que foi denominado como improvisação Clínica por Mckenna, Leykum e Mcdaniel (2013). No ambiente hospitalar, destacado por tais autores, esse tipo de improvisação surge do intuito de oferecer o melhor tratamento aos pacientes, considerando suas

necessidades específicas e sua individualidade. O contexto em análise teve essa característica muito presente nas manifestações de improvisação identificadas.

Foi possível identificar que, frente ao cenário de pandemia e de aumento de demanda das funerárias, os gestores desenvolveram ações não somente baseadas na busca por resultado financeiro, mas também por questões humanitárias. Em muitos casos, ações foram desenvolvidas para além do interesse na melhoria nos processos, visando a promover apoio, solidariedade e humanização aos familiares envolvidos. Esse aspecto foi considerado relevante por destacar situações nas quais os gestores agiram de modo diferente do protocolo padrão apenas para proporcionar algum nível maior de conforto e humanização no atendimento ao cliente, como evidenciado nos seguintes relatos:

"O cliente faz algumas exigências que não é nosso padrão [...], por exemplo, "eu quero que o velório ocorra em dois lugares diferentes", "eu quero que faça um cortejo com carro de som atrás tocando uma música X" ou "eu quero um ônibus para transporte dos familiares" [...] a gente faz de tudo, só não burlamos a legislação." [E-B3]

"Se vai trazer algum tipo de conforto, por que não fazer? Se eu consigo minimizar a dor do que eles tão sentido? Esse é o maior objetivo." [E-D8]

"No meu primeiro atendimento eu preciso descobrir qual é a sua necessidade, ver se eu tenho capacidade e estrutura para colocar isso em prática. E se eu não tiver? Eu vou ter que de alguma forma atender a sua necessidade sem ter a estrutura [...] Mas eu preciso atender a sua necessidade." [E-B5]

"Esse COVID trouxe muita experiência nesse lado do tratamento do ser humano, que é dolorido. Fiz um atendimento em que a mãe da senhora estava no carro do lado. Quando viu a filha toda maquiada, toda bonitinha, com batom. Poxa, aí você vê a alegria de uma mãe ao ver filha." [E-C7]

"Os vídeos utilizados na transmissão do velório, os clientes têm elogiado, tem sido aceitos de forma receptiva. Para a gente não custa nada, é o custo de um colaborador ali, mas para a família tem toda a diferença." [E-D9]

Os relatos apresentados reforçam que os gestores têm no *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) um balizador para que ações tomadas permaneçam em uma linha tênue entre a busca por resultado financeiro e compaixão. As experiências apresentadas permitem supor que o contexto funerário faz com que os gestores das empresas investigadas se coloquem no lugar do outro, desenvolvendo medidas empáticas para além dos procedimentos padronizados, como forma de tornar o momento de tristeza o mais reconfortante possível. Nesse contexto, propõe-se a existência da improvisação humanizada, que se volta a uma preocupação social,

amenizando a dor de alguém com ações que não estariam previstas no procedimento normal.

CONCLUSÕES

Este estudo objetivou investigar em que extensão as manifestações de improvisação organizacional ocorrem na gestão estratégica de PME. Este tópico de conclusão é dividido em duas partes apresentando, primeiramente, a resposta ao problema de pesquisa definido, e, em seguida, as recomendações para estudos futuros.

6.1 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

As evidências encontradas demonstraram que a gestão estratégica das empresas investigadas é composta por diferentes tipos de práticas. Ainda que presentes, as estratégias planejadas identificadas referem-se muito mais a diretrizes de médio prazo do que planos orientadores das ações organizacionais. A presença de micro estratégia e, em especial, de improvisação foram identificadas com mais frequência nas práticas de gestão das empresas investigadas, tanto em decisões com impacto no desempenho organizacional, como em situações rotineiras relacionadas à prestação do serviço contratado.

Os resultados indicam que uma parte das soluções gerenciais que tem impacto nas empresas tem origem muito mais na prática do dia-a-dia do que nos grandes objetivos e intenções planejados. Situações imprevistas fazem com que esses gestores reflitam constantemente acerca da tomada de decisão, de forma que nem sempre o que foi planejado de forma intencional atende a demanda que se apresenta ou, ainda, se torna prioridade na condução da situação por parte dos gestores. Dessa forma, é possível afirmar que a gestão estratégica nas empresas investigadas tem base no planejamento consciente, porém, se desenvolve principalmente a partir de ações emergentes e *insights* dos gestores.

Nas manifestações de improvisação identificadas na gestão de PME, identificou-se a presença dos constructos destacados na literatura como comumente relacionados a essa prática. A presença de Adaptação, Aprendizado, Bricolagem, Criatividade e Inovação foi identificada na maioria dos casos apresentados. Além disso, o *Sensemaking* dos gestores também foi fundamental para permitir que algumas

dessas improvisações acontecessem, na medida em que os gestores saíam do protocolo para buscar soluções que entendiam ser necessárias.

Constatou-se que as PME investigadas apresentaram uma gestão majoritariamente informal, na qual a improvisação pode ser considerada como uma iniciativa dos gestores em resolver problemas para os quais as soluções não existiam ou não estavam previstas. Dessa forma, é possível perceber que empresas com processos mais formalizados apresentaram menos manifestações de improvisação, provavelmente por contarem com uma estrutura menos adaptável e mais padronizada.

Como principais fatores que provocaram manifestações de improvisação, foi possível identificar as limitações de processos padronizados diante do imprevisto, a autonomia que os gestores dispunham para tomada de decisão durante a operação, as mudanças regulatórias que demandaram adaptações nos planos vigentes e, ainda, a escassez de recursos adequados, fazendo com que o gestor buscasse outras soluções viáveis por meios alternativos.

A presença da improvisação foi identificada como constante para possibilitar flexibilidade e respostas rápidas, evidenciando que a gestão estratégica não se restringe apenas ao que foi planejado. Foram identificadas manifestações de improvisação frente a limitações do Planejamento, bem como respostas a desafios novos, que surgiram de forma imprevista no cotidiano dos gestores entrevistados. Nesse sentido, é possível caracterizar a improvisação organizacional como uma prática recorrente na gestão das PME investigadas, adotada geralmente de forma inconsciente.

Por fim, foi possível supor que contextos nos quais a relação entre empresa e cliente precisam ser humanizadas, como funerárias ou hospitais, por exemplo, manifestam um tipo adicional de improvisação, aqui denominada de improvisação por compaixão ou humanizada.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como recomendações para estudos futuros, alguns temas surgiram durante a realização da pesquisa e podem motivar novas investigações em futuras pesquisas:

Sugere-se investigar a improvisação humanizada como uma nova tipologia. Recomenda-se que estudos a esse respeito sejam desenvolvidos em contextos nos quais exista influência da compaixão e humanização no tratamento de pessoas, animais etc.. Essa característica pode ser explorada para justificar ações que acontecem principalmente com o objetivo de proporcionar conforto, por exemplo, não sendo necessariamente decisões organizacionais enfocadas em vantagens financeiras.

Constatado que diversas práticas identificadas na pesquisa foram originadas do contexto de pandemia, no qual se identificou que adaptações necessárias ocorreram para adaptar a nova realidade, sugere-se o estudo da gestão estratégica em funerárias em contextos normais. É possível que, em condições mais previsíveis, as respostas dos gestores se apresentem de forma mais linear, de acordo com o planejamento e com menor necessidade de respostas urgentes.

Quanto ao desempenho organizacional, as estratégias identificadas neste estudo se restringiram àquelas consideradas como relevantes pelos gestores entrevistados, de forma que sua eficácia em termos objetivos não fosse considerada. Nesse sentido, também pode ser interessante a realização de estudo dedicado a compreender a influência do resultado das estratégias adotadas enquanto redução de custos ou aumento de receitas, por exemplo.

REFERÊNCIAS

ABU BAKAR, H.; MAHMOOD, R.; NIK ISMAIL, N. N. H. Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6 (4), 2015.

ATKINSON, R.; FLINT, J. Accessing Hidden and Hard to Reach Populations Snow. **Social Research Update**, n. 33, 2001.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management Inquiry**, 17(1), p. 99–120, 1991.

BARTZ, W.; WINKLER, A. Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis — Evidence from Germany. **Journal of Business Venturing**, 31, n. 2, p. 196-215, 2016.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Ressearch in Psychology**, 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? **Journal of Economic Perspectives**, 24, n. 1, p. 203-224, 2010.

CARLOCK, R. S. When family firms are best. 2010.

CARLOCK, R. S.; WARD, J. L. **When Family Businesses Are Best**. 2009.

CASTRO, R. **Observatório Covid-19 aponta maior colapso sanitário e hospitalar da história do Brasil**. Portal Fiocruz, 2021. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/observatorio-covid-19-aponta-maior-colapso-sanitario-e-hospitalar-da-historia-do-brasil>>. Acesso em: 29 de nov. de 2021.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; PEARSON, A. W.; BARNETT, T. Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36, n. 2, p. 267-293, 2012.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, 1999.

CLEGG, S. R.; CUNHA, J. V. d.; CUNHA, M. P. e. Management paradoxes:A relational view. **Human Relations**, 55(5), p. 483–503, 2002.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, 10(1),, p. 75–87, 1989.

CRESWELL, J. W. **Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches**. SAGE Publications, 2014.

CROSSAN, M. M.; WHITE, R. E.; LANE, H. W.; KLUS, L. The improvising organization - Where planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, 1996.

CUNHA, J. V. d.; CUNHA, M. P. e.; KAMOCHE, K. Organizational Improvisation - What, When, How. **International Journal of Management Reviews**, 1, n. 3, p. 299-341, 1999.

CUNHA, M. P. e.; CLEGG, S. R. Improvisation in the learning organization: a defense of the infra-ordinary. **The Learning Organization**, 26, n. 3, p. 238-251, 2019.

CUNHA, P. e.; CLEGG; REGO; NEVES. Organizational Improvisation From the Constraint of Strict Tempo to the Power of the Avant-Garde. **Creativity Reativity and Innovation Management**, 2014.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, 9(2), p. 284–295, 1984.

DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. Family Business on the Couch. 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. SAGE Publications, 2005.

DURST, S.; RUNAR EDVARDSSON, I. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, 16, n. 6, p. 879-903, 2012.

DUSYA, V.; CROSSAN, M. Improvisation and Innovative Performance in Teams. **Organization Science**, 16, n. 3, p. 203-224, 2005.

ELAMROUSSI, Aya. **Queda na oferta de oxigênio para tratar pacientes com Covid-19 deixa EUA em alerta**. CNN BRASIL, 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/queda-na-oferta-de-oxigenio-para-tratar-pacientes-com-covid-19-deixa-eua-em-alerta/>>. Acesso em: 29 de nov. de 2021.

'**EM COLAPSO**': a dramática situação dos hospitais da Itália na crise do coronavírus. BBC, 2021. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51968491>>. Acesso em: 29 de nov. de 2021.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; HAYNES, K. T.; NÚÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K. J. L. *et al.* Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. **Administrative Science Quarterly**, 52, n. 1, p. 106-137, 2007.

HILMERSSON, M.; JOHANSON, M.; LUNDBERG, H.; PAPAIOANNOU, S. Opportunity novelty, improvisation and network adaptation in the internationalization of Swedish

SMEs. **Thunderbird International Business Review**, 63, n. 2, p. 201-215, 2020.

HOFFMAN, K.; PAREJO, M.; BESSANT, J.; PERREN, L. Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. **Technovation**, 18, n. 1, p. 39-55, 1998.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, 40 (1), 2003.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. If you aren't talking about practices, don't call it a practice-based view. **Strategic Organization**, 14(3), p. 270-274, 2016.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, 40:1, 2003.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring Corporate Strategy: Text & Cases**. 8th ed. Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2008. 978-0-273-71191-9.

KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P. e.; CUNHA, J. V. d. Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. **Journal of Management Studies**, 40, n. 8, 2003.

KAMOCHE, K. N.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. d. **Organizational Improvisation**. Routledge, 2002.

KEHINDE, A.-A.; OYEDELE, O.; DEBORAH, I.; DAMILOLA, O. Global pandemic and business performance. **International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)**, 9, n. 6, p. 01-11, 2020.

LANGLEY, A. Between paralysis by analysis and extinction by instinct. **Sloan Management Review**, 1995.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber - Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. artmed editoria, 1999.

LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, 34, 1999.

LEYBOURNE, S. A. Managing change by abandoning planning and embracing improvisation. **Journal of General Management**, 31, 2006.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MEYER JR, V.; MAMÉDIO, D. F.; OLIVEIRA, A. R.; DIB, N. B. Convergence between performance and amateur management of a social organisation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 68, n. 8, p. 1493-1509, 2019.

MCKENNA, K.; LEYKUM, L. K.; MCDANIEL, R. R. The role of improvising in patient care. **Health care management review**, v. 38, n. 1, p. 1-8, 2013.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, 1975.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. **Rise and fall of strategic planning-Free Press**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. **Managers not MBAs A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development**. Berrett-Koehler Publishers, 2004. 1576752755.

MINTZBERG, H. **Tracking Strategies... Towards a General Theory**. New York: Oxford University Press Inc., 2007. 978-0-19-922850-8.

MINTZBERG, H. **Managing**. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2009. 978-1-57675-340-8.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Strategy Safari - A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. Free Press, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Londres: Pearson Education, Inc, 2003.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

OECD. SME and Entrepreneurship Policy in Brazil 2020. **OECD-Publishing**, 2020.

OLIVEIRA, A. R.; MEYER JR., V.; PASCUCI, L. M. Micro Strategies and Hospital Management: An Analysis through the Lens of Complexity. **Revista de Negócios**, 22, n. 2, p. 34-47, 2017.

ÖRTENBLAD, A. A Typology of the Idea of Learning Organization. **Management Learning**, 33(2), p. 213-230, 2002.

ORTON, D. J.; WEICK, K. E. Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization **Academy of Management Review**, 15, n. 2, p. 203-223, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social métodos e técnicas**. Atlas, 1999.

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**, 20, n. 4, p. 291-302, 2019.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies Current Status and Directions for the Future. . **Family Business Review**, 7(1), p. 1–36, 2004.

SHARMA, P.; LEUNG, T. Y.; KINGSHOTT, R. P. J.; DAVCIK, N. S. *et al.* Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. **J Bus Res**, 116, p. 188-192, Aug 2020.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. Free Press, 1997.

STAKE, R. E. **Multiple Case Study Analysis**. The Guilford Press, 2005.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. 1996.

TELES, E.; CALAZANS, M.O.; **A pandemia e a gestão das mortes e dos mortos**. CAAF/UNIFESP, 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introducao à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEICK, K. E. The Collapse of Sensemaking in Organizations The Mann Gulch Disaster. **Administrative Science Quarterly**, 38 (4), 1993.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the Unexpected - Resilient Performance in an Age of Uncertainty**. 2007.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A Small Business Is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, 1981.

YU, S.; YU, J. Doing While Thinking in Dynamic Environment: A Brief Review of Strategic Improvisation. **Management for Sustainable and Inclusive Development in a Transforming Asia**, p. 163-177, 2021.

ZIBELL, M. **Mortos em casa e cadáveres nas ruas: o colapso funerário causado pelo coronavírus no Equador**. BBC, 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52129845>>. Acesso em: 29 de nov. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista

Antes do início da entrevista:

1. Informar ao entrevistado que a entrevista tem como objetivo analisar
2. O estudo tem foco o período de.....,mas, informações adicionais mesmo que posteriores a este período são muito bem vindas.
3. Informar que a realização da entrevista está dentro dos procedimentos éticos, que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins de pesquisa e que nenhuma informação a respeito dos entrevistados será divulgada.
4. Coletar assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido por meio de formulário digital.
5. Ao final da entrevista, solicitar do entrevistado a indicação de nomes de outras pessoas em posição de gestão na empresa.

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1.1 Gênero: () Masculino () Feminino
- 1.2 Idade: _____ anos
- 1.3 Escolaridade: () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado
- 1.4 Área de formação: _____
- 1.4 Função desempenhada: _____
- 1.6 Experiência anteriores em funções de gestão: _____
- 1.7 Tempo de vinculação com empresa: _____

II. QUESTÕES

1. No seu entendimento, quais foram os principais objetivos/metapas que a empresa se concentrou ao realizar suas últimas mudanças? Como vocês tem trabalhado para alcançar estes objetivos? (*Identificar se existe planejamento formal ou quais ações informais; como acontece no dia a dia*)
2. Na sua opinião, quais foram os principais desafios recentes e o que foi feito para lidar com tais desafios? (*identificar detalhadamente como foi o processo estratégico, como, o que, por que e quem; identificar características de como resolvem os problemas em situações de pressão: com base em criatividade, aprendizado, adaptação, improvisação, experiência etc.*)
3. Na sua experiência na gestão da empresa, houve ações que foram executadas de maneira muito diferente do que se esperava/pretendia por conta de situações inesperadas? Cite exemplos do que era pretendido e como acabou

acontecendo, por favor. (*manifestação de experiência e capacidade de adaptação são importantes para resolver as demandas da gestão da empresa; Como estas características se manifestam*)

4. No dia-a-dia você costuma improvisar para conseguir resolver demandas de gestão? Em caso positivo, em quais situações a improvisação acontece? Cite exemplos, por favor. (*identificar o “como” é a improvisação mencionada; os processos não existem/ você é afetado pelo ambiente/ as mudanças são repentinas e precisa responder rápido?*)

5. Para alcançar os objetivos da empresa, em geral, as ações costumam seguir um planejamento mais detalhado ou vocês vão aproveitando as oportunidades e se adaptando como possível? Na sua opinião, quais os fatores que os levam a agir assim? (*identificar se existe capacidade de planejamento, se as mudanças do mercado são rápidas demais para eles acompanharem, se mudam apenas quando sob pressão etc.; se seria possível adotar um planejamento formal ou não conseguiriam, nem que tentassem, devido ao porte*)

6. No seu entendimento, quais as ideias que mudaram os planos e colocaram a empresa em posição de destaque? Como surgiram essas ideias? Cite exemplos (*criatividade, ações formais e informais, micro-estratégias, improvisação*).

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

O Sr./Sr^a. está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Improvizando na hora da morte: explorando a gestão de pequenas e médias empresas do ramo funerário”, sob a responsabilidade do pesquisador Natan Sarria e orientação da Prof. Dra. Lucilaine Pascuci. O estudo em questão tem como objetivo principal examinar as manifestações da gestão estratégica da empresa enquanto improvisacional, emergente e deliberada. A pesquisa tem por objetivo investigar práticas estratégicas de gestores de pequenas e médias empresas, dando ênfase na adaptabilidade e na tomada de decisão da empresa perante os desafios que se apresentam. A participação não envolve nenhuma despesa, bem como não será remunerada de qualquer forma, mas estará contribuindo para a produção de conhecimento científico sobre o tema e para que haja uma maior compreensão do fenômeno estudado, com o potencial aprimoramento das práticas de gestão e desenvolvimento de ações e interações na implementação de estratégias nas organizações. Caso houver alguma despesa, você será ressarcido(a). Em caso de eventual dano decorrente da pesquisa, é assegurado seu direito a buscar indenização. O Sr./Sr^a possui o direito a receber uma via do TCLE assinada e rubricada em todas as páginas pelo pesquisador.

A participação envolve uma entrevista, com tempo estimado de 1 hora, e as informações dela extraídas são confidenciais, assegurando ao entrevistado o sigilo de seu nome e identidade, com garantia à privacidade e à imagem. A entrevista será realizada preferencialmente em meio virtual onde as informações serão coletadas por meio de gravação de áudio e vídeo, acessados somente pelo pesquisador. O áudio não será divulgado, apenas as informações nele contidas. As informações serão utilizadas como subsídios para a dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo e para publicações de artigos acadêmicos. Todo material resultante será guardado sob o poder do pesquisador durante 5 (cinco) anos, sendo então destruídos. Com a conclusão da coleta de dados, o pesquisador ficará responsável por fazer o download dos dados coletados

para um dispositivo eletrônico seguro.

A participação nesta pesquisa não traz complicações legais, pois apenas será solicitado o relato voluntário verbal de suas percepções e experiências. Destaca-se que as informações serão analisadas em conjunto com as de outros participantes, sendo garantido o sigilo, a privacidade e a confiabilidade dos resultados obtidos. O Sr./Sr^a possui o direito de retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa. Os eventuais riscos dessa pesquisa são: constrangimento ao falar do assunto; exaustão física e mental pelo tempo gasto com o procedimento; incômodo ao relembrar situações desagradáveis. Também existe o risco inerente à utilização do ambiente virtual, relacionado à privacidade dos dados coletados. Tais dados serão acessados somente pelo pesquisador, de forma off-line e sem o uso de plataformas de nuvem, garantindo segurança ao participante e às informações fornecidas.

Antes de iniciar a pesquisa, você será esclarecido sobre o teor dos questionamentos. Você tem o direito de não respondê-los e de interromper a entrevista a qualquer momento, se assim desejar. Durante a entrevista, caso algum tema lhe cause constrangimento, será retirado de pauta de forma imediata.

Dúvidas relacionadas à pesquisa poderão ser esclarecidas junto ao pesquisador através do endereço eletrônico natansarria@gmail.com, telefone: (27) 99975-2167, ou à Prof. Orientadora, através do endereço eletrônico lucilaine.pascuci@ufes.br. Quaisquer reclamações ou denúncias sobre o estudo são passíveis de reclamação junto ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP – UFES), situado no Prédio Administrativo do Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN), sala 07, Avenida Fernando Ferrari, nº 514, Campus Universitário, Goiabeiras, Vitória/ES, CEP 29090-075, telefone (27) 3145-9820, endereço eletrônico cep.goiabeiras@gmail.com. Caso deseje fazer uma denúncia ou relatar algum problema, você poderá fazer contato com o comitê de ética. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resoluções nº 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. O participante receberá uma via

do termo por e-mail neste ato, inserindo-o logo após a assinatura. Devidamente assinado, o termo deverá ser reenviado pelo participante para este pesquisador. O ato da assinatura será realizado por meio da plataforma Google Forms. A assinatura do termo por meio do Google Forms significará que o participante foi informado e elucidado sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceita participar deste estudo.

Esse documento traz as informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, preencha os itens que segue: Dúvidas relacionadas à pesquisa poderão ser esclarecidas junto ao pesquisador através do endereço eletrônico natansarria@gmail.com ou à Prof. Orientadora, através do endereço eletrônico lucilaine.pascuci@ufes.br. Quaisquer reclamações ou denúncias sobre o estudo são passíveis de reclamação junto ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP – UFES), situado no Prédio Administrativo do Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN), sala 07, Avenida Fernando Ferrari, nº 514, Campus Universitário, Goiabeiras, Vitória/ES, CEP 29090-075, telefone (27) 3145-9820, endereço eletrônico cep.goiabeiras@gmail.com.

Atenciosamente,

Natan Sarria.

Vitória/ES, ____ de _____ de 2021.

APÊNDICE C

Rede de ações caracterizadas como improvisacionais em B (criada a partir da codificação dos dados no software ATLAS.ti)

