

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM TEMPOS DE PANDEMIA: CARACTERÍSTICAS E  
CONTRIBUIÇÕES DA IMPROVISACÃO ESTRATÉGICA

ESTER ONOFRE BARBOSA LESSA

2022

ESTER ONOFRE BARBOSA LESSA

GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM TEMPOS DE PANDEMIA:  
CARACTERÍSTICAS E CONTRIBUIÇÕES DA IMPROVISAÇÃO  
ESTRATÉGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 24 de fevereiro de 2022.



Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lucilaine Maria Pascuci  
Orientadora

Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro  
Membro externo - PPGADM/UFES

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Teresa Cristina Janes Carneiro  
Membro externo - UFES

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate  
Membro externo - UEM



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

### PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
LUCILAINE MARIA PASCUCI - SIAPE 1996749  
Departamento de Administração - DAd/CCJE  
Em 24/02/2022 às 13:52

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/367213?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

### PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por  
RUBENS DE ARAUJO AMARO - MATRÍCULA 1998967  
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração  
Em 24/02/2022 às 14:52

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/367317?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

### PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO - SIAPE 1510449  
Departamento de Administração - DAd/CCJE  
Em 25/02/2022 às 10:18

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:  
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/367973?tipoArquivo=O>

ESTER ONOFRE BARBOSA LESSA

GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM TEMPOS DE PANDEMIA:  
CARACTERÍSTICAS E CONTRIBUIÇÕES DA IMPROVISÇÃO  
ESTRATÉGICA

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: Prof. Dra. Lucilaine Maria Pascuci

VITÓRIA, ES

2022

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

<p>Lessa, Ester. Gestão universitária em tempos de pandemia: Características e contribuição da improvisação estratégica / Ester Lessa Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2022. 92 p.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, 2022. Orientadora: Profa. Dra. Lucilaine Pascuci</p> <p>1.Universidade pública. 2. Estratégia. 3.Improvisação. 4.Covid-19.</p> <p>CDU: 65</p>
--

*Aos meus alicerces: João e Penha (pais)*

*Minha amada filha Mirella*

*Ao meu esposo Lucio, por todo apoio*

## **Agradecimentos**

Gratidão a Deus por ter me sustentado, me dado forças e acima de tudo saúde para prosseguir e não desistir mesmo em meio a muitas dificuldades. Foram inúmeros desafios para se chegar até aqui e além da proteção divina, Deus se encarregou de colocar ao meu lado pessoas que foram fundamentais para que o caminho fosse o mais leve possível.

Aos meus pais minha eterna gratidão pela vida e por serem minha referência pessoal e profissional. Eles são heróis sem capa e que me ensinam todos os dias a ser um ser humano melhor.

Ao meu esposo por ser tão parceiro e por segurar a minha mão me mostrando o quão forte eu sou e o quanto posso ir além.

A minha filha que esteve comigo em boa parte da trajetória do mestrado, mesmo que por um período dentro do meu ventre e indiretamente sempre me impulsionou a dar o meu melhor. Ser mãe me ajudou a entender que é possível sim priorizar a família sem deixar de dar seguimento na vida profissional.

Gratidão a minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Lucilaine Pascuci que me acolheu em estágio avançado da trajetória acadêmica. Grata por todo profissionalismo bem como toda gentileza e empatia demonstrada em todo processo. Obrigada por ser um exemplo de dedicação e comprometimento. Muito obrigada também por não desistir de nós (eu e meus caros colegas do mestrado sob sua orientação). São experiências que vou sempre guardar no meu coração.

Aos meus irmãos e familiares especialmente meus avós, obrigada pela referência e amor de sempre.

A todos os Professores do mestrado e Professores que já passaram pelo meu caminho desde o ensino fundamental obrigada por tudo e por tanto, com certeza se estou aqui hoje realizando um sonho é fruto também da dedicação desses profissionais.



Aos meus colegas de mestrado, minha eterna gratidão a todos. Em especial, a Juliana que além de uma pesquisadora de inspiração demonstrou ser um ser humano incrível. Obrigada a Vanessa por todo apoio e oportunidade de nos reencontrarmos. Aos meus queridos colegas Natan e Leonardo obrigada por todo apoio psicológico e acadêmico.

Obrigada também aos professores membros da banca avaliadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Teresa Carneiro que além de participar desta etapa final foi minha orientadora no início do processo e que muito contribuiu com minha formação. Ao Prof. Dr. Rubens Amaro minha eterna gratidão por todo profissionalismo e exemplo de generosidade. Ao Prof. Dr. João Marcelo Crubellate gratidão pelas contribuições na banca de qualificação e por mais uma vez aceitar nosso convite.

Gratidão também a Capes pelo incentivo a pesquisa e pelo apoio financeiro durante essa trajetória e ao PPGADM e a UFES de uma maneira geral por todo suporte e qualidade do ensino.

Por fim, mas não menos importante (aliás foram pessoas fundamentais para efetivação do estudo) agradeço aos entrevistados que atenciosamente aceitaram meu convite e contribuíram para a realização desta pesquisa.

*“Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante, do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo”*

*(Raul Seixas)*

## RESUMO

A gestão de universidades públicas é desafiadora por razões diversas, em especial, especificidades como a complexidade organizacional e a burocracia profissional tornam toda mudança, um processo moroso. A materialização de ações, neste contexto, exige dos agentes organizacionais capacidade de adaptação de planos e criatividade para buscar por soluções alternativas, respeitadas as regras institucionais. Neste contexto, a improvisação tem se apresentado como uma solução contributiva, especialmente, diante de eventos inesperados que demandam respostas urgentes. Esta pesquisa examinou como manifestações de improvisação auxiliaram nas respostas dadas por uma universidade pública brasileira às demandas relacionadas a pandemia do Covid-19. O estudo se baseia em conceitos relacionados a gestão pública, gestão estratégica e improvisação. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos. Os dados foram analisados por meio de análise documental e técnicas de análise de narrativas. Resultados evidenciaram a manifestação e a contribuição das improvisações, em especial, em situações que demandavam soluções imediatas, sob pressão, para viabilizar os planos estabelecidos. Verificou-se a presença de improvisação individual e improvisação coletiva. Nas improvisações individuais teve destaque, principalmente, o tempo de experiência dos agentes organizacionais. Improvisações coletivas, por sua vez, foram mais frequentes no caso de soluções mais abrangentes, contemplando diferentes áreas e envolvidos. A demanda por respostas rápidas estimulou a criatividade para conciliar rapidez de resposta e conformidade as normas institucionais, evidenciando maior dinamicidade nas interações entre indivíduos, áreas e grupos, especialmente, se comparado a contexto não pandêmico. Conclui-se que a improvisação tem sido uma prática nas atividades de gestão da universidade, embora não reconhecida abertamente. Neste sentido, destacou-se a relevância da experiência e aprendizado dos agentes ao encontrarem soluções, por meio da improvisação, sem ferir nenhum aspecto legal dos processos envolvidos.

**Palavras-chave:** Universidade pública, improvisação, estratégia, Covid-19.

## ABSTRACT

The management of public universities is challenging for several reasons, in particular, specificities such as organizational complexity and professional bureaucracy make any change a lengthy process. The materialization of actions, in this context, requires from the organizational agents the ability to adapt plans and creativity to search for alternative solutions, respecting the institutional rules. In this context, improvisation has been presented as a contributory solution, especially in the face of unexpected events that demand urgent responses. This research examined how manifestations of improvisation helped in the responses given by a Brazilian public university to the demands related to the Covid-19 pandemic. The study is based on concepts related to public management, strategic management and improvisation. This is qualitative research, whose data were collected through interviews and documents. Data were analyzed using document analysis and narrative analysis techniques. Results showed the manifestation and contribution of improvisations, especially in situations that demanded immediate solutions, under pressure, to make the established plans viable. We found the presence of individual and collective improvisation. In individual improvisations, the experience of the organizational agents was a highlight. Collective improvisations, in turn, were more frequent in the case of more comprehensive solutions, covering different areas and stakeholders. The demand for quick responses stimulated creativity to reconcile speed of response and compliance with institutional norms, showing greater dynamics in interactions between individuals, areas and groups, especially when compared to a non-pandemic context. We concluded that improvisation has been a practice in university management activities, although not openly recognized. In this sense, the relevance of the agents experience and learning was highlighted when finding solutions, through improvisation, without harming any legal aspect of the processes involved.

**Keywords:** Public university, improvisation, strategy, Covid-19

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	16
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1	ESPECIFICIDADES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	18
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA .....	21
2.3	IMPROVISAÇÃO ESTRATÉGICA .....	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1	PERGUNTAS DE PESQUISA .....	31
3.2	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	31
3.2.1	Outros Termos Relevantes .....	34
3.3	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	35
3.3.1	Apresentação do caso estudado.....	36
3.3.2	Procedimentos de Coleta de Dados.....	38
3.3.3	Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados .....	40
3.4	ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA .....	41
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	41
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>43</b>
4.1	COVID-19 - PRINCIPAIS DEMANDAS, DESAFIOS E DECISÕES DA IES .....	43
4.1.1	Manifestações de Improvisação.....	51
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>74</b>
6.1	RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA .....	74
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	76
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>77</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>85</b>
	<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE C</b> .....	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE D</b> .....	<b>90</b>

**Lista de ilustrações**

Figura 1 - Processo de Estratégia como Arte, experiência e ciência.....	22
Figura 2 - Busca por soluções no contexto do Covid-19 pela Universidade .....	51

**Lista de quadros**

Quadro 1 - Construtos relacionados a improvisação.....	26
Quadro 2 - Diferentes formas de improvisação .....	29
Quadro 3 – Fases previstas pelo Plano de Contingência.....	37
Quadro 4 - Relação de entrevistados .....	39
Quadro 5 - Principais demandas, desafios e decisões da Universidade .....	44
Quadro 6 - Caso Improvisação 1 .....	53
Quadro 7 - Caso Improvisação 2 .....	56
Quadro 8 - Caso Improvisação 3 .....	58
Quadro 9 - Caso Improvisação 4 .....	60
Quadro 10 – Caso Improvisação 5.....	62
Quadro 11 - Caso Improvisação 6 .....	65
Quadro 12 - Caso Improvisação 7 .....	67

## ABREVIATURAS

**COVID – 19** - *Coronavirus disease of 2019*

**IES** - Instituição de Ensino Superior

**COE** - Comitê Operativo de Emergência

**EARTE**- Ensino-Aprendizagem Remoto Temporário e Emergencial

**PDI** - Plano de Desenvolvimento Institucional

**TCLE** - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**RNP** - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa

**G- SUITE**- *Google Workspace for Education*



## 1 INTRODUÇÃO

Universidades são conhecidas pela ambiguidade de objetivos, múltiplos grupos de interesse (internos e externos) os quais compartilham poder (MEYER; LOPES, 2015). Além disso, as Instituições de Ensino Superior (IES) apresentam, em seu quadro interno, uma parcela significativa de especialistas voltados à criação e aplicação de conhecimento (ETZIONI, 1964). Esta, entre outras razões, faz com que tais instituições sejam conhecidas como organizações profissionais (MINTZBERG, 1995). As decisões na Universidade são tomadas de maneira colegiada e envolve aspectos políticos (SCHIMITZ; BERNARDES, 2008; FREITAS, 2004). Para a gestão deste contexto interno e forte regulamentação do setor (leis federais, resoluções internas) universidades acabam sendo conhecidas também por seu modelo de gestão burocrático (HARDY; FACHIN, 2000). Tais características colocam a universidade na condição de instituição diferenciada das demais (SCHIMITZ; BERNARDES, 2008).

Universidades públicas, por sua vez, apresentam especificidades adicionais que representam verdadeiros desafios aos seus gestores administrativos e acadêmicos. Dentre elas, pode-se destacar o financiamento pelo poder público (STALLIVIERI, 2006), a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão e a autonomia didático-científica (BRASIL, 1988), por exemplo. Acrescenta-se a estes aspectos, o relevante papel desempenhado por IES públicas como instrumento para que políticas públicas sejam implementadas e alcancem a sociedade de maneira mais democrática, com respeito à legislação e eficiência na utilização de recursos (DENHARDT, 2012). Como exemplo destas políticas pode-se mencionar: o desenvolvimento de programas ou projetos de extensão com ênfase na inclusão social (BRASIL, 2003).

A gestão de universidades públicas torna-se também um desafio, especialmente, em razão da escassez de recursos e da burocracia pública. A pluralidade de grupos e interesses (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006) envolvidos no processo decisório de universidades públicas – representado por demandas de alunos, professores, governo e sociedade – requer soluções dinâmicas.

Diante destes desafios, gestores universitários precisam encontrar respostas para as demandas diversas que se apresentam, tanto do ambiente interno quanto externo. Além das demandas previsíveis, em termos novos produtos e serviços, legislação, entre outras há, também, eventos inesperados (WEICK; SUTCLIFFE, 2001) que exigem respostas urgentes por parte das IES. É o caso da pandemia do *Coronavirus* (Covid-19) que trouxe desafios diversos em todo o mundo e a necessidade de rever atividades presenciais, especialmente, aquelas que envolvem a presença de pessoas em um mesmo espaço. Foi o caso das aulas em instituições de ensino de todos os países (NÓBREGA, 2020). No Brasil, não foi incomum a suspensão das aulas presenciais em muitas universidades. Tal contexto exigiu rápida adaptação por parte destas IES, as quais adotaram em sua grande maioria o ensino remoto como opção para reestabelecer o ensino (KOCHHANN, 2020). Além dos desafios para reestabelecer o ensino de forma remota, a pandemia desafiou os agentes organizacionais adotar novos mecanismos de trabalho, bem como desencadeou alterações no funcionamento de rotinas administrativas já estabelecidas (UNILA, 2020). As Universidades públicas tiveram que lidar também com constantes alterações em leis federais.

Nesse sentido os agentes organizacionais precisaram buscar soluções ágeis para executar as atividades num contexto tanto de ambiguidade de objetivos, como de escassez de recursos – financeiros e estruturais. Soma-se a isso as dificuldades que podem surgir na implementação de soluções encontradas que podem esbarrar nas especificidades da organização, tais como: regras e processos que podem inibir a efetivação das soluções previamente estabelecidas (HREBINIAK, 2006). Tais circunstâncias forçam a gestão universitária se adaptar e adotar ações emergenciais, incluindo improvisação (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019).

Improvisação refere-se a maneira como os indivíduos agem em meio à escassez de recursos, informações e prazo (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; LEYBOURNE, 2006), com intuito de responder a uma demanda ou oportunidade, nas quais as ações padronizadas da organização não são capazes de solucionar o problema (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). As ações dos agentes organizacionais por meio da improvisação podem auxiliar nas repostas dadas pela

Universidade em meio a imprevisibilidade, por estar ancoradas em estruturas mínimas que conduzem a efetivação de ideias mesmo em meio a um contexto dinâmico (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019). Estruturas mínimas são regras ou práticas habituais na organização que orientam e ajudam os indivíduos variar ações, dentro de uma zona de manobra (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003). As regras estabelecidas explicitamente ou implicitamente nas organizações permitem liberdade para o indivíduo improvisar, mas sem desviar dos macros objetivos estratégicos (BARRETT, 2003).

Nas Universidades a improvisação pode ser motivada por constantes eventos imprevistos e situações de crise que pressionam a Universidade apresentar soluções ágeis aos problemas inesperados (SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019). Portanto, pode-se supor que diante de situações imprevistas com implicações tão inesperadas e significativas, como é o caso de uma pandemia, a prática de improvisação pode estar mais presente na gestão, contribuindo nas respostas de universidades públicas às intercorrências da pandemia do Covid-19. Nesse sentido este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Como manifestações de improvisação auxiliou nas respostas dadas por uma Universidade pública às demandas relacionadas a pandemia do Covid-19?

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O estudo tem como objetivo geral analisar como manifestações de improvisação auxiliou nas respostas dadas por uma universidade pública às demandas relacionadas a pandemia do Covid-19. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais demandas decorrentes da pandemia do Covid-19 que exigiram soluções inesperadas e rápidas por parte da universidade investigada;
- Examinar as características de decisões e ações que contribuíram na resposta às demandas do Covid-19 apresentadas;
- Analisar o papel da improvisação na implementação de soluções às demandas decorrentes da pandemia.

## 1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Um dos desafios relacionados a pandemia do Covid-19 foi a suspensão das aulas presenciais, este contexto exigiu ações rápidas das Universidades para prestação dos serviços, de forma distinta do modelo tradicional de ensino (KOCHHANN, 2020). A alternativa para atender essa demanda foi o ensino remoto, entretanto muitas Universidades tiveram dificuldades em estabelecer esse retorno de forma imediata (CARVALHO, 2020), tendo em vista todos os aspectos de decisão que envolve o estabelecimento de uma nova rotina especialmente em Universidades Públicas (NÓBREGA, 2020). Além disso, as atividades administrativas tiveram que ser reestruturadas, bem como foi necessário adoção de novos modelos de comunicação. O trabalho remoto se tornou uma realidade e muitos profissionais tiveram que se adaptar a novos contextos, tais como: compartilhamento do espaço físico entre membros da mesma família e necessidade de conciliarem afazeres domésticos e cuidados dos filhos. Estas foram umas das dificuldades enfrentadas pelos agentes organizacionais na execução de atividades de forma remota (UNILA, 2020). Destaca-se também que o retorno gradual das atividades executadas em espaços físicos demandou novas condições de trabalho afim de minimizar o risco de contágio do vírus do Covid -19 (DELOITTE, 2022). Esses desafios distintos demandaram adaptação por parte dos profissionais que tiveram que apresentar soluções ágeis. Além dos desafios inerentes a pandemia, os agentes organizacionais podem ter dificuldades em implementar soluções, em decorrência das especificidades das instituições (HREBINIAK, 2006), no caso das Universidades: leis federais e atuação de diferentes grupos de interesses, por exemplo. Outro contexto que torna desafiador a implementação de decisões é que novas demandas podem surgir na efetivação de soluções (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Nesse sentido o processo decisório se apresenta como dinâmico (MINTZBERG, 2007) e a improvisação por meio das ações humanas podem permitir respostas estratégicas em um contexto que exige soluções imediatas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Ressalta-se também que o contexto desafiador da pandemia despertou interesse de diversos pesquisadores ao redor do mundo. Em uma pesquisa bibliométrica de artigos nas bases de dados da Web of Science e Scopus em meados

de 10/2020 com as variações dos seguintes termos: public and university and covid; university and covid; universidade and covid identificou-se indexações que abordam os mais diversos temas no contexto da pandemia. Dentre eles identificou-se dois estudos dos autores: Coyne, Ballard e Blader (2020) e Kan e Zhou (2020), que abordam ações tomadas pelas Universidades investigadas em resposta a pandemia, sob a perspectiva de identificar recomendações para futuras respostas das Universidades em situações tais como a atual pandemia, entretanto não se identificou estudos que abordam a improvisação nesse processo de adaptação.

Nesse sentido o estudo visa contribuir com estudos relacionados a improvisação nas Instituições de Ensino Superior especialmente em ocasiões que exigem mudanças rápidas. Como contribuição prática pretende-se demonstrar que tais ações são importantes nas práticas de gestão das Universidades e que a improvisação pode agilizar a busca por soluções.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa está dividida da seguinte maneira: Apresenta-se a introdução, os objetivos do estudo e justificativa e a seguir são apresentadas as principais abordagens teóricas que orientam o estudo, nas quais explora-se especificidades de Universidades Públicas, gestão estratégica e improvisação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESPECIFICIDADES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

As Universidades são reconhecidas pela atuação em tarefas distintas, tais como: ensino, pesquisa e prestação de serviços públicos à sociedade (ETZIONI, 1964). No que se refere a sua estrutura institucional, as instituições de ensino possuem características burocráticas (RIZZATTI; DOBES, 2004); atuam sob um contexto político (CLEGG et al., 2011) e suas decisões são tomadas de forma colegiada (TAYLOR, 1983). Podem ser compreendidas também como uma anarquia organizada, considerando a complexidade do processo decisório que envolve a vulnerabilidade das decisões e estruturas organizacionais não tão claras (COHEN, MARCH; OLSEN, 1972). Nesse contexto as decisões da Universidade são tomadas em meio a ambiguidade de objetivos (BALDRIDGE, 1975) o que torna o processo da gestão universitária um desafio (MEYER, 2007).

As Universidades públicas por sua vez além dos desafios inerentes a instituições de ensino, possuem também os desafios relacionados ao setor público (CHAUI, 2003) por refletirem a estrutura do Estado (CHAUI, 2003). Uma das características das universidades públicas é seu financiamento pelo Poder Público (STALLIVIERI, 2006), nesse sentido deve ser um instrumento para que as políticas públicas sejam implementadas e alcancem a sociedade de forma democrática, de forma eficiente respeitando a legislação (DENHARDT, 2012). Um dos programas de políticas públicas é o Programa de Extensão Universitária (PROEXT) que visa o desenvolvimento de programas ou projetos de extensão que contribuam para a implementação de políticas públicas, com ênfase na inclusão social, dentre elas promoção e/ou prevenção à saúde, inclusão étnica e educação (BRASIL, 2003).

Nesse sentido considerando que as instituições públicas possuem regras do Estado a serem seguidas, as Universidades Públicas apresentam características burocráticas em seus processos (RIZZATTI; DOBES, 2004). Além de regras claras, o modelo burocrático estabelece meios, fins, e objetivos específicos, sendo assim pode ser classificado como um modelo racional que regula atividades e condutas das pessoas por meio da formalização (WEBER, 1982). Embora o modelo burocrático faça

parte do contexto universitário, não é suficiente para explicar a dinamicidade das relações entre os indivíduos na instituição (BALDRIDGE et al., 1982), visto que, no ambiente universitário os profissionais podem interagir buscando poder, influência e dominação e existem vários grupos de interesses que fazem com que a Universidade seja vista como um sistema político (MEYER, 2007). Compreende-se como um sistema político organizacional, atividades que se derivam das complexidades e incertezas que envolvem o processo de tomada de decisão e ocorre nas diversas estruturas da organização (CLEGG et al., 2011).

Nas Universidades existem relações políticas que envolvem interesses de variadas classes (estudantes, professores, sindicatos, servidores), bem como do Governo, entre outros grupos de interesses (HARDY et al., 1984). Essas relações políticas podem ser desafiadoras (MEYER, 2007), porque cada classe age de acordo com seu interesse o que pode causar conflitos no processo decisório uma vez que de uma maneira geral a Universidade busca tomar decisões que beneficiam tais grupos (BALDRIDGE, 1975). Entretanto, conflitos são comuns nas organizações e não se referem especificamente a problemas criados pelos indivíduos, pois tanto os indivíduos quanto as unidades organizacionais podem ter visões distintas. Os conflitos não são bons ou mal para os agentes organizacionais ou para a organização, visto que são responsáveis por moldar a organização (HALL, 2004). Nesse contexto as Universidades podem ser consideradas como um sistema complexo, pois precisam atender os interesses de diversos grupos internos e ao mesmo tempo enfrentar as pressões externas (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). Essas condições dinâmicas do ambiente, requerem mudanças, novas habilidades, esforços criativos e cooperativos (MINTZBERG, 1995). Considerando tais características, para realizar mudanças é necessária uma gestão participativa, envolvendo uma constelação de agentes organizacionais que atuam em diferentes papéis (DENIS; LANGLEY; CAZALE, 1996).

Na gestão participativa o processo de tomada de decisão é compartilhado entre os indivíduos e cada um contribui de acordo com suas habilidades e não pela posição que ocupa (MITCHELL, 1973) e o poder de decisão é compartilhado seguindo uma linha distinta de decisões *top down* onde o processo de tomada de decisão está

limitado a aqueles em posições formais de poder (PARDO-DEL-VAL; LLOYD, 2003; KEZAR, 2012) e ocorre quando líderes tomam decisões sem envolver todas as partes interessadas, o assunto não é aberto para discussão embora eles possam colher informações mas total consenso não é o objetivo principal (HARTNETT, 2021).

As decisões participativas permitem que membros da organização influenciem em decisões (COLE; BACDAYAN; WHITE, 1993). Nas Universidades, tendo em vista a estrutura hierárquica da instituição, os profissionais podem participar das decisões por meio de decisão colegiada (TAYLOR, 1983). No modelo colegiado as decisões se resultam após discussão dos assuntos e conformidade com relação as soluções entre os participantes em um contexto formal (BALDRIDGE et al., 1982). De acordo com Taylor (1983), a decisão colegiada é baseada no consenso, mesmo que existem diferenças de objetivos individuais ou de grupos, estas diferenças precisam ser resolvidas baseado nos objetivos e propósitos da universidade.

No contexto da decisão colegiada, o poder é compartilhado entre os membros da organização e é necessário responsabilidade e um entendimento mútuo dos objetivos da organização, entretanto, estas características da colegialidade trazem também potenciais problemas, pois exige mediação de conflitos de opiniões e interesses individuais para conseguir alcançar um mínimo de consenso. (BUSH, 1997; BENSIMAN, 1984; BESS, 1992).

Para Leslie (1975), o aspecto político da decisão colegiada torna o processo ineficiente e difuso, ao ampliar o escopo de assuntos e participação de membros pode envolver um grande esforço para legitimar certo assunto para uma decisão favorável e de consenso. De acordo com Eberhart e Pascuci (2014), este aspecto político caracteriza a tomada de decisão colegiada como um processo de barganha, negociação, cooptação e exercício do poder, envolvendo os diversos grupos de interesses presentes na organização acadêmica. Há estímulo ao surgimento de jogos de poder, influência, disputas e negociações por parte das coalizões formadas pelos diferentes grupos internos, os quais podem desviar o foco institucional para os interesses individuais (EBERHART; PASCUCI, 2014). Entretanto, o processo de tomada de decisão envolve tanto problemas institucionais quanto questões políticas para obtenção de apoio nas decisões, sendo todo esse processo comum em



organizações (HALL, 2004). Em decorrência desse processo decisório difuso nas universidades, bem como processos não claros e membros que não tem uma quantidade de tempo e esforço definidos por assuntos no processo de tomada de decisão, Cohen, March e Olsen (1972) consideram essas instituições como um tipo de anarquia organizada. Nesse sentido as Universidades atuam em meio a objetivos ambíguos e contestados, precisam construir estruturas para tomada de decisão que levem em consideração suas vertentes de atuação e a composição de equipes profissionais de níveis fragmentados (BALDRIDGE, 1975). Para enfrentar estes desafios, é necessária uma gestão ágil mais adequada à realidade das universidades (MEYER, 2005; SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019). Um melhor entendimento das dimensões que envolve o processo de tomada de decisão auxilia o gestor a superar os obstáculos enfrentados (MEYER, 2005). Nesse sentido o próximo tópico aborda aspectos relacionados a Gestão Estratégica.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Ao longo do tempo na Academia, estratégias foram discutidas apenas com uma visão racional, deixando de lado aspectos subjetivos (CLEGG et al., 2011). Na Escola de Planejamento, apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), por exemplo, as metas organizacionais são estabelecidas de formas quantificadas e objetivas e uma das premissas dessa Escola é que todas as etapas desse processo são controladas e conscientes.

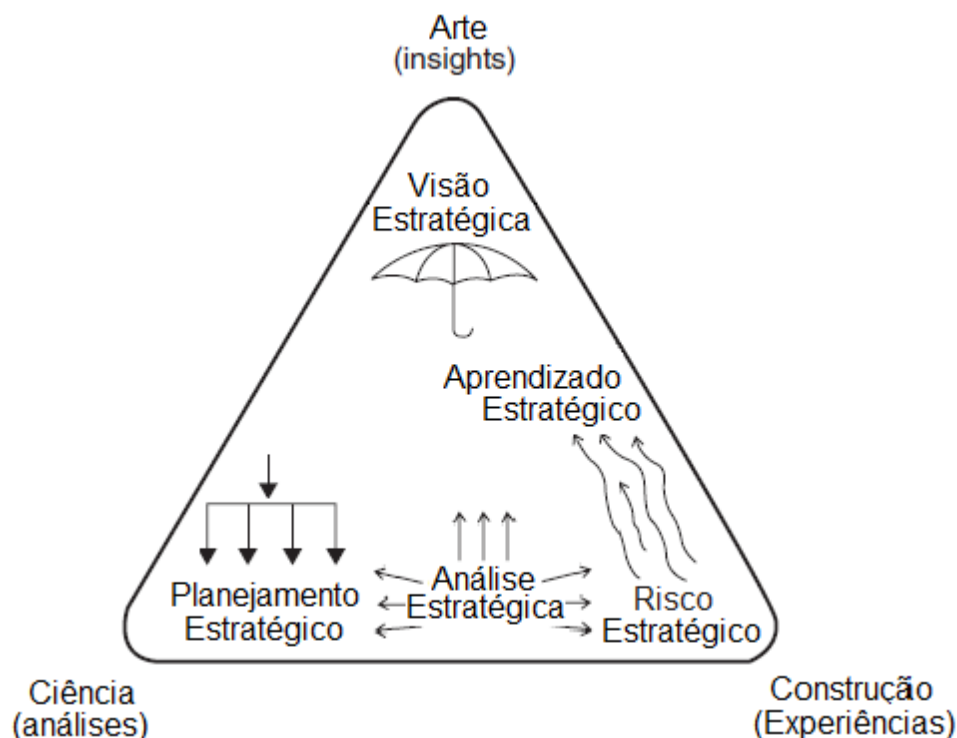
O processo de tomada de decisão pautado na racionalidade resulta em um processo denominado como “formulação” de estratégias (MINTZBERG, 1978), representado por estratégias planejadas previamente. Entretanto, considerando a racionalidade limitada do ser humano que inibe tomar decisões ótimas (SIMON, 2000) bem como a incapacidade de previsão do futuro, Mintzberg (1978) passou a denominar este processo de “formação” de estratégias, ou seja, onde o processo de criação de estratégias passa a ser composto tanto por estratégias planejadas previamente quanto por estratégias que emergem em meio a um fluxo de decisões e se tornam uma estratégia realizada (MINTZBERG, 1978). Assim, estratégias pretendidas em um contexto formal que se tornam realizadas são denominadas como

estratégias deliberadas e estratégias realizadas sem planejamento prévio são reconhecidas como estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Nessa perspectiva, estratégia emergente se afasta do direcionamento e controle característicos de estratégia deliberada. Ao mesmo tempo, a estratégia emergente traz dinamicidade ao processo de decisão da organização por meio do entendimento e interpretação do ambiente operacional, bem como de respostas rápidas dos indivíduos para se adaptar as demandas do ambiente (JAMES, 2018).

O reconhecimento de que o processo decisório possui características dinâmicas, interpretativas e emergentes que vão além do apregoado pelo modelo racional de estratégia pode ser melhor compreendida pelo esquema desenvolvido por Mintzberg (2007), que enfatiza esforços humanos no processo da gestão estratégica. Segundo este autor, o processo estratégico considera esforços humanos de três fontes: Arte, experiência e ciência. Conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Processo de Estratégia como Arte, experiência e Ciência



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2007, p 363)

Ciência está relacionada com decisões baseadas em análises sistêmicas (MINTZBERG, 2007). Nesse contexto as ações dos indivíduos não são relacionadas com o aprendizado e prática do indivíduo, são pautadas na racionalidade (MINTZBERG, 2007). Entretanto, no processo estratégico as decisões devem levar em conta uma série de fatores habituais, incluindo políticas da empresa e resistência a mudanças por parte dos colaboradores (HREBINIAK, 2006). Nesse sentido o processo estratégico baseado apenas na racionalidade não é suficiente nas tomadas de decisão (MINTZBERG, 2007).

Um dos esforços que inclui a capacidade do indivíduo de harmonizar os recursos e direcionar decisões é a experiência. Nesse contexto a experiência é adquirida pelo indivíduo em determinada habilidade por meio da prática. Essa capacidade pode ser melhor compreendida quando relacionada com o trabalho de um artesão que requer dedicação e habilidade para execução de um trabalho. Nesse sentido os tomadores de decisão agregam valor a organização por meio da sua experiência prática (MINTZBERG, 2007).

O outro esforço humano que impacta o processo estratégico defendido por Mintzberg (2007) é a arte, relacionada com a capacidade criativa e de aprendizado dos indivíduos. A criatividade está relacionada com a capacidade do indivíduo de gerar ideias que se transformam em ações (GURTEEN, 1998) que podem solucionar um problema (AMABILE, 2013). O aprendizado é um processo ativo de construção de conhecimento que possibilita a reorganização cognitiva do indivíduo e permite que ele tome decisões (CIZEK, 1996), visto que o processo de aprendizado resulta em mudança no indivíduo, e conseqüentemente em como o indivíduo percebe o mundo (ALEXANDER; SCHALLERT; REYNOLDS, 2009). Segundo Jarzabkowski (2004) à medida que os indivíduos aprendem e se tornam mais talentosos, suas práticas envolvem maior conhecimento tácito e experimentação que implicam em diferentes níveis de habilidades.

O processo de estratégia como arte, experiência e ciência destaca que as decisões humanas são importantes, além disso podem variar de acordo com o contexto do problema a ser resolvido (MINTZBERG, 2007). Nesse sentido a capacidade dos tomadores de decisão gerir situações inesperadas, que surgem em

paralelo a situações rotineiras previamente estabelecidas é fundamental no processo de tomada de decisão (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

Um dos aspectos relacionados a gestão de situações inesperadas é a improvisação por meio das ações dos indivíduos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), tema que será apresentado a seguir.

### 2.3 IMPROVISAÇÃO ESTRATÉGICA

A grande maioria dos estudos relaciona a improvisação ao contexto da estratégia emergente ou incremental e segue uma linha divergente de abordagens tradicionais que enfatizam o planejamento e previsibilidade (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003). Nesse sentido os estudos organizacionais por bom tempo não exploraram o tema improvisação, visto que meados dos anos 60, a improvisação era relacionada a disfunção organizacional, tendo em vista a prevalência na Academia por estudos com ênfase na racionalidade e previsibilidade (CUNHA et al., 2014). A racionalidade e previsibilidade são aspectos ligados a função de gestão e os gestores tendem a valorizar tais fatores relacionando com a definição de Henry Fayol que cita que o administrador deve: planejar, organizar, coordenar e controlar, porém, na prática essas definições não abrangem todas as atividades executadas pelos executivos em suas rotinas de gestão, a tarefa do administrador consiste na execução de vários outros papéis imprevisíveis que os desafiam diariamente (MINTZBERG, 1990).

Não se pode desconsiderar a importância do planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), entretanto conforme Crossan et al. (1996) citam, no momento da implementação de ações podem surgir imprevistos que vão exigir respostas rápidas e eficazes. Destaca-se também que muitas das vezes com intuito de alcançar os objetivos de uma forma mais ágil os indivíduos podem interagir de maneira informal para solucionar um problema (HARDY; FACHIN, 2000).

Além disso, conforme Simon (2000), os tomadores de decisão nem sempre possuem premissas suficientes para operar em condições de racionalidade absoluta, sendo assim atuam numa denominada “racionalidade limitada”, o que torna desafiador analisar todos os cenários possíveis de um problema e prever futuras soluções com

exatidão. Nesse contexto de racionalidade limitada, protocolos e soluções existentes estabelecidos antecipadamente podem ser insuficientes para guiar a ação destaca-se a improvisação. A improvisação é uma ação derivada da exploração de recursos e informações disponíveis, em resposta a um problema que requer soluções imediatas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

A improvisação não significa ausência de estratégia, uma improvisação eficaz ocorre por meio de ações espontâneas dos indivíduos, mas que são pautadas na responsabilidade com o intuito de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade (CUNHA et al., 2019). A improvisação estratégica combina planejamento e improvisação e ocorre quando existe um contexto claro (problema ou oportunidade), e ações são tomadas para se adaptar as novas condições apresentadas e endereçar a situação de uma maneira diferente (FALKHEIMER; SANDBERG, 2018).

A improvisação é ancorada em “estruturas mínimas”, que criam um senso comum de orientação e ajudam a focar as ações sobre o que é realmente importante para a organização (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003). As estruturas mínimas são restrições moderadas que servem de *benchmark* visando gerar um senso de coesão e coordenação, permitindo a liberdade para o indivíduo se expressar e improvisar, mas com orientação para um objetivo comum (BARRET, 2003). É um conjunto mínimo de controles como regras, prioridades, responsabilidades, reuniões formais e extensiva comunicação, que combinadas permitem flexibilidade para os agentes organizacionais agirem, mas sem que cause desordem. As estruturas mínimas auxiliam os indivíduos a entenderem as fronteiras em que podem trabalhar e a fazer sentido das mudanças que ocorrem (BROWN; EISENHARDT, 1997).

No que se refere a improvisação, ela pode ser tanto individual como coletiva. A improvisação individual se refere a situação onde apenas uma pessoa está envolvida na busca por solução; é considerada coletiva quando envolve mais de uma pessoa ou grupos, manifestando-se por meio de interações múltiplas para identificação de uma única solução encontrada (MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003). A improvisação coletiva pode derivar-se de incorporações de ideias de múltiplos atores a uma solução inicial (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003).

A improvisação por meio das ações dos indivíduos pode envolver quatro recursos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999):

1. recursos materiais: compreendem os recursos tangíveis e intangíveis da organização. Ex.: sistema de informação, recursos financeiros;
2. recursos cognitivos: são recursos relacionados a capacidade humana e o modelo mental de cada indivíduo que podem compreender em conhecimento tácito e explícito;
3. recursos afetivos: estão relacionados com aspectos relacionados a interconexão emocional. O nível emocional do indivíduo pode auxiliar a tomar decisões assertivas;
4. recursos sociais: são os relacionamentos formais da equipe, regras explícitas ou implícitas e padrões informais de interação.

Nesse contexto improvisar envolve a combinação de altos níveis de habilidades (JARZABKOWSKI, 2004) e está relacionada com construtos tais como: criatividade, aprendizado, adaptação, sensemaking, bricolagem, experiência, intuição e inovação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Tais construtos podem ser melhores compreendidos no quadro 1:

Quadro 1 - Construtos relacionados a improvisação

(continua)

<b>Construtos</b>	<b>Definição</b>
Criatividade	Capacidade do indivíduo de gerar ideias que se transformam em ações (GURTEEN, 1998) que podem solucionar um problema (AMABILE, 2013)
Aprendizado	Atividades mentais implícitas ou explícitas e processos que levam a mudanças no conhecimento, a partir de experiências vivenciadas (WATKINS, 2002). O aprendizado pode ser precursor de novas práticas nas instituições (MINER; BASSOF; MORMAN, 2001).
Adaptação	Trata-se de um processo que permite o indivíduo se ajustar criativamente à um ambiente ou situação em mudança ou transformação do ambiente para adequação ao indivíduo (COHEN, AMBROSE, 1999; COHEN, 2012).
Sensemaking	Se refere a interpretação e compreensão do cenário organizacional, em que permite a criação de sentido que facilita o processo de tomada de decisão (DAFT; WEICK, 1984).

(conclusão)

<b>Construtos</b>	<b>Definição</b>
Bricolagem	Capacidade de recombinar recursos e dar-lhes utilidades em determinado contexto (LÉVI-STRAUSS, 1966).
Intuição	É um processo inconsciente derivado de pensamentos, ideias ou experiências anteriores (CROSSAN; SORRENTI, 2003).
Inovação	“[...] o processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar o valor” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 21).
Experiência	Trata-se de um fruto da observação e/ou interação com objetos, entidades, eventos por parte de um indivíduo no ambiente em que está ou esteve inserido (LEE, 2004; HOCH, 2002).

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos autores apresentados (2022)

Os recursos apresentados no Quadro 1 relacionam-se com improvisação na medida que os indivíduos possuem uma nova ideia ou criam algo novo, bem como quando as ações tomadas se derivam de criações ou adaptações que podem ter surgido antes da ação, mas que ainda não haviam sido usadas ou a situação permitiu que a improvisação se desencadeasse (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Na improvisação a intenção do indivíduo é produzir algo diferente e nesse processo a ação é orientada por padrões descobertos anteriormente, ou seja, o indivíduo age a partir das suas descobertas e sua memória (WEICK, 1998). A intuição auxilia nesse processo uma vez que é uma forma de cognição inconsciente organizando e estruturando informação e tem a tarefa de preparar e direcionar ação (FISCHBEIN, 1982). A intuição se refere a um produto de aprendizado e experiência, análises que são armazenadas em memória para rápida resposta a um contexto (SIMON, 1987; DANE; PRATT, 2007).

A experiência é um fator importante por ser um fenômeno dinâmico e subjetivo que depende de fatores como: relacionamentos com outras pessoas, lugares e objetos, dentro de um contexto como circunstâncias sociais e condições do ambiente. A qualidade da experiência pode ser influenciada pelas variações destes fatores e contextos (BUCHENAU; SURI, 2000). Destaca-se, portanto, a importância da interação dos indivíduos com o ambiente na qual está inserido (LEE, 2004; HOCH, 2002) e também a importância do conhecimento e habilidades adquiridos através de

treinamentos (HOCH, 2002). A experiência está relacionada com tempo, espaço e emoções e pode sempre se alterar e transformar o indivíduo (ROTH; JORNET, 2014).

Outro construto relevante na improvisação é a adaptação, que pode ser planejada ou não planejada, reativa ou antecipatória (TOL; KLEIN; NICHOLLS, 2008) e vai permitir o indivíduo se ajustar criativamente à um ambiente ou situação (COHEN, AMBROSE, 1999; COHEN, 2012). As adaptações por meio da improvisação podem serem vistas como um aprendizado para a organização que pode desencadear novas práticas na instituição (MINER; BASSOF; MORMAN, 2001), isso porque aprendizado pode estar relacionado com uma atividade reflexiva que possibilita recorrer à experiência anterior para compreender e avaliar o presente, de modo a moldar a ação futura e formular novos conhecimentos (WATKINS, 2002). No que se refere ao indivíduo, a aprendizagem é um processo multidimensional que resulta em uma mudança relativamente duradoura em uma pessoa ou pessoas e, conseqüentemente, como essa pessoa ou pessoas vão perceber o mundo e responder reciprocamente às suas possibilidades física, psicológica e social (ALEXANDER; SCHALLERT; REYNOLDS, 2009). As ações improvisadas são guiadas também por aspectos como; espontaneidade (WEICK, 1998), autonomia e objetivos claros (VERA et al., 2014). Esses aspectos permitem os indivíduos compartilhar seu conhecimento e processar informações externas o que facilita o processo de improvisação (VERA et al., 2014). Fatores, tais como: atenção, percepção, foco na resolução de problemas, raciocínio rápido, linguagem e comunicação clara também podem ser importantes no processo de tomada de decisão (HELFAT; PETERAF, 2015). De uma maneira geral os construtos estão atrelados a improvisação, mas a manifestação isolada de tais aspectos não configura uma ação improvisada, visto que para ser considerado uma improvisação a ação deve ser não planejada e executada de maneira ágil em meio a restrição de prazos e recursos (GONÇALVES, 2001). Outra característica da improvisação é que ela pode ocorrer mesmo em atividades altamente planejadas (LEYBOURNE, 2006), conforme pode ser observado no Quadro 2 a seguir, que expõe quatro maneiras que a improvisação pode acontecer no contexto organizacional (CUNHA et al. 2014) – *Ad-Hoc*, *Disfarçada*, *Provocativa* e *Gerenciada*.



Quadro 2 - Diferentes formas de improvisação

	<b>Ad-Hoc</b>	<b>Disfarçada</b>	<b>Provocativa</b>	<b>Gerenciada</b>
<b>O que é improvisação?</b>	Uma resposta instantânea para eventos inesperados	Reação local e informal ao status quo	Tentativa de desafiar alguma prática organizacional	Habilidade treinada e gerenciada para uma resposta em tempo real
<b>Quando a improvisação acontece?</b>	Quando relevante, eventos inesperados requerem uma resposta imediata	Quando agentes locais decidem responder de acordo com sua vontade, a favor ou contra a organização	Quando subversão parece necessário	Quando competindo em um ambiente organizacional que muda rapidamente
<b>Como a improvisação acontece</b>	Improvisada, sem um plano	Informalmente, nas entranhas da organização	Envolvente, engajada em desvios explícitos e propositais	Através de simples estruturação
<b>Por que? Quais funções são executadas?</b>	Reação	Resistencia e desvio	Reflexão (em ação)	Renovação
<b>Dimensão Política</b>	Envolve algum risco: reações malsucedidas podem ser perigosas se visíveis	Arriscado: envolve desafio para a hierarquia	Arriscado: tem por objetivo desequilibrar o status quo	Menos arriscada: Aceita e legítima
<b>Como a improvisação é representada</b>	Improvisação espontânea como uma curiosidade cultural	Improvisação como formas de resistência sutis ao poder gerencial	Ação lúdica, desorganizar	Vale do Silício e improvisação com estilo de trabalho fundamentado no conhecimento

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014, p. 365)

A forma de improvisar nominada como *ad hoc*, está relacionada com ações direcionadas a solução de problemas inesperados. Essas ações não são frutos de um planejamento e derivam-se de forma imediata em respostas a eventos inesperados tanto internos quanto externos (CUNHA et.al, 2014). Essa maneira de improvisar é um fator relevante em contextos de crises, mesmo em organizações com preferência por estratégias planejadas (CUNHA et.al, 2014).

De acordo com Ryle (1976), uma improvisação *ad-hoc* acontece quando é aplicado algum conhecimento adquirido anteriormente pelo indivíduo com intuito de explorar uma nova oportunidade, contornar um obstáculo ou ameaça não programada.

Para Miner, Bassoff e Moorman (2001), representa uma forma de aprendizado em tempo real que pode ou não influenciar outros processos posteriormente.

A improvisação disfarçada é aquela que as ações ocorrem de forma oculta. Nesse contexto mesmo que os processos sejam padronizados os indivíduos agem de forma improvisada por meio de ações informais. Trata-se de um processo na qual a gestão pode ser contra ou a favor e se manifesta de acordo com a vontade do indivíduo realizar mudanças no contexto organizacional (CUNHA et.al, 2014). Para Mainemelis (2010), quando um membro da organização tem uma nova ideia e avaliou que vale a pena implementá-la, mas foi instruído pela gestão interromper a implementação, este membro pode violar esta ordem e seguir com a implementação de forma ilegítima, trabalhando secretamente na ideia, ou de forma disfarçada.

A improvisação provocativa é relacionada a ações dos indivíduos, que buscam desafiar práticas organizacionais que consideram muito inflexíveis. Nesse contexto os indivíduos atuam com o intuito de desafiar o *status quo* e promover alterações que tornem as práticas menos rígidas, trata-se de um processo arriscado no contexto organizacional (CUNHA et.al, 2014). Conforme Sorensen e Spoelstra (2012) a improvisação através de ações que envolvem riscos para a organização, por meio de práticas não usuais é uma forma de criticar a forma da organização executar seus processos.

A improvisação gerenciada é aquela que é derivada de ações legítimas no contexto organizacional (CUNHA et al., 2014). Conforme Miner, Bassoff e Moorman (2001), as organizações desenvolvem competências organizacionais para facilitar propositalmente a geração e execução de improvisação. A improvisação gerenciada é usada como uma das formas para aprendizado organizacional. Crossan et al (1996) destaca que a improvisação pode ser aprendida através do estudo, prática contínua e ações da organização que possuem o intuito de preparar seus membros para solucionar problemas enfrentados pela instituição. Nesse contexto os gestores disponibilizam uma estrutura limitada e liberdade para os indivíduos improvisarem, trata-se de uma combinação que não é rígida nem caótica ao ponto de perder o controle (BROWN; EISENHARDT, 1997).

### 3 METODOLOGIA

Apresenta-se neste tópico as escolhas metodológicas para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente apresenta-se as perguntas de pesquisa, em seguida define-se as categorias analíticas a delimitação e o design da pesquisa e por fim os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com o intuito de responder o problema de pesquisa “Como manifestações de improvisação auxiliaram nas respostas dadas por uma universidade pública às demandas relacionadas a pandemia do Covid-19?” transformou-se os objetivos específicos em perguntas:

- Quais principais demandas decorrentes da pandemia do Covid-19 que exigiram soluções inesperadas e rápidas por parte da universidade pública?
- Quais decisões e ações e suas características que contribuíram na resposta às demandas apresentadas pela pandemia?
- Como a improvisação contribuiu na busca por soluções às demandas decorrentes da pandemia?

#### 3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Neste tópico apresenta-se as categorias que serão analisadas a partir dos resultados obtidos em campo. Para cada uma das categorias apresenta-se o conceito teórico adotado, denominada de Definição Constitutiva (D.C) e como elas serão operacionalizadas, denominadas a seguir, de Definição Operacional (D.O) (RICHARDSON, 1999).

Para tal, na definição das dimensões é realizada a Definição Constitutiva que é baseada na definição teórica da categoria. Pode ser uma conceituação estrutural, onde o pesquisador realiza um processo mental de abstração e extrai as características que constituem os objetos de estudo, ou uma conceituação funcional,

onde pesquisador realiza uma abstração das funções do objeto de estudo em termos gerais e/ou específicos (RICHARDSON, 1999).

A Definição Operacional é mais restrita, voltada diretamente para aspectos do objeto, possibilita desta forma a observação e/ou mensuração das dimensões constitutivas. Deve conter os fatores que possibilitam a mensuração ou indicação da categoria no fenômeno (RICHARDSON, 1999).

### **1) Estratégia deliberada**

D.C.: Trata-se de uma estratégia consciente e definida formalmente (estratégia pretendida) e que foi plenamente realizada (MINTZBERG; WATERS, 1985).

D.O.: Para identificar estratégias deliberadas buscou-se identificar ações realizadas pautadas em planos formais da instituição para o contexto da pandemia (Plano de contingência e Plano de Biossegurança). Identificou-se essa categoria por meio das entrevistas e validou por meio da análise dos planos elaborados pela Universidade. A identificação das ações planejadas mostrou-se importante para diferenciar estas daquelas ações materializadas por meio da improvisação.

### **2) Improvisação**

D.C.: A improvisação é uma ação desenvolvida em resposta a problemas ou oportunidades em contextos que exigem respostas imediatas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Trata-se de ações nas quais os indivíduos agem pautados nos recursos organizacionais disponíveis e em condições nas quais as práticas usuais da organização não são capazes de responder a demanda de forma imediata (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Considera-se como construtos da improvisação as seguintes capacidades dos indivíduos: intuição (WEICK, 1998), criatividade, adaptação, experiência, *sensemaking*, bricolagem, (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

D.O.: Para identificar manifestações de improvisação buscou-se identificar soluções implementadas e observadas pelos entrevistados, nas quais as ações não

foram planejadas e ocorreram em meio a restrição de recursos, poucas informações e prazos, assim como a presença dos construtos da improvisação.

### **2.1) Tipos de improvisação:**

#### **A) Individual**

D.C.: Refere-se à improvisação derivada do envolvimento de apenas um indivíduo na busca da solução (MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003).

D.O.: Por meio das narrativas buscou-se identificar a origem da solução e se foram situações nas quais não envolveram mais de um agente organizacional.

#### **B) Coletiva**

D.C.: Improvisação que envolve a interação de mais de um indivíduo. Deriva-se de interações múltiplas sobre o mesmo tema e incorporação por outros indivíduos de uma solução encontrada por uma única pessoa inicialmente (MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003).

D.O.: Por meio das narrativas buscou-se identificar a origem e envolvidos na improvisação. Nesse sentido buscou por ações que mesmo que a solução possa ter se iniciado a partir de um agente organizacional, posteriormente houve várias interações e ideias complementares a solução inicial, até chegar na solução final implementada.

### **2.2) Tipos de recursos envolvidos**

#### **A) Materiais**

D.C.: Estão relacionados com recursos tangíveis e intangíveis da organização. Ex.: sistema de informação, recursos financeiros (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999)

D.O.: Buscou-se identificar tais recursos a partir das narrativas dos entrevistados e improvisações nas quais houve utilização de recursos da Universidade.

## B) Cognitivos

D.C.: Recursos relacionados a capacidade e modelo mental do indivíduo que podem compreender em conhecimento tácito e explícito (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

D.O.: Buscou-se identificar tais recursos a partir das narrativas dos entrevistados. Nesse contexto buscou-se analisar na improvisação se a efetivação das ideias dependeu apenas da capacidade cognitiva do indivíduo.

## C) Afetivos

D.C.: Recursos relacionados com o emocional do indivíduo, que podem contribuir para a tomada de decisão assertivas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

D.O.: Buscou-se identificar por meio das narrativas, improvisações nas quais as soluções foram tomadas levando em consideração o emocional dos agentes organizacionais. Em decorrência da amplitude relacionada a aspectos afetivos, no estudo considerou-se aspectos como empatia dos agentes organizacionais com as situações vivenciadas, bem como ações pautadas em relações de confiança.

## D) Sociais

D.C.: Recursos relacionados a relacionamentos formais, regras e padrão informais de interação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

D.O.: Buscou-se identificar nas improvisações, ações nas quais envolveram relações formais e informais entre agentes organizacionais na busca e execução das soluções.

### 3.2.1 Outros Termos Relevantes

#### **1) Decisão colegiada**

D.C.: As decisões se resultam após discussão dos assuntos e conformidade com relação as soluções entre os participantes em um contexto formal (BALDRIDGE et al., 1982).

## **2) Decisão participativa**

D.C.: O processo de tomada de decisão é compartilhado entre os indivíduos e cada um contribui de acordo com suas habilidades e não pela posição que ocupa (MITCHELL, 1973).

## **3) Decisão top down**

D.C.: O processo de tomada de decisão está limitado a aqueles em posições formais de poder (PARDO-DEL-VAL; LLOYD,2003; KEZAR, 2012) e ocorre quando líderes tomam decisões sem envolver todas as partes interessadas, o assunto não é aberto para discussão embora eles possam colher informações, mas total consenso não é o objetivo principal (HARTNETT, 2021).

### **3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA**

Trata-se de um estudo qualitativo considerando a natureza do objeto, o fenômeno analisado e o método utilizado (CRESWELL, 2010). Os estudos qualitativos visam interpretar um contexto a partir de diferentes pontos de vista, são direcionadas ao estudo de campo a objetos e contextos únicos e trabalham com percepções individuais (STAKE, 2011).

Ressalta-se que se trata de uma pesquisa descritiva na medida em que busca expor características (VERGARA, 2011) do contexto de respostas da Universidade Pública as demandas do Covid-19. Para atingir os objetivos utilizou-se o estudo de caso para investigar o tema do estudo. Nesse sentido o método escolhido permite investigar determinado assunto de forma abrangente e facilita a coleta de dados na medida que permite o entrevistador capturar e interpretar os dados da pesquisa (STAKE, 2005). Destaca-se que o estudo de caso “[...] é uma metodologia de pesquisa poderosa que combina entrevistas individuais e (às vezes) em grupo com análise de registros e observações” (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 168). Quanto a aplicação

do método estudo de caso, pode se estudar um único caso, múltiplos ou multicaseos (STAKE, 2005). Optou-se pela utilização de um único caso: contexto de respostas de uma universidade pública para as demandas da pandemia do Covid-19 - em decorrência da sua singularidade. Nesse contexto compreendeu-se o período a partir de março/2020 e os entrevistados foram agentes organizacionais que atuam em cargos administrativos e que estiveram envolvidos diretamente nas respostas as demandas derivadas da pandemia. Ressalta-se que buscou englobar indivíduos de toda estrutura administrativa da Universidade.

### 3.3.1 Apresentação do caso estudado

A Universidade foco de estudo está localizada na região Sudeste do Brasil. Trata-se de uma Instituição de Ensino Superior pública que atua em pesquisa, ensino e extensão. Possui 66 anos de fundação e conta com quatro campi universitários.

A Universidade possui em seu quadro técnico cerca de 1.800 professores efetivos e 2.000 técnicos administrativos para em conjunto atender as demandas dos cursos ofertados na graduação, mestrado e doutorado. Além do ensino e pesquisa a Universidade oferece também serviços à comunidade nas áreas sociais e saúde. A estrutura administrativa da instituição conta com: Reitoria, três conselhos superiores, sete pró-reitorias, onze centros de ensino, cinco superintendências, quatro secretarias e oito órgãos suplementares. Destaca-se também que na instituição há divisões de Unidades de ensino; pesquisa e extensão; Departamentos Acadêmicos e Colegiados Acadêmicos que centraliza decisões relacionadas aos diversos cursos ofertados pela Universidade.

As principais iniciativas da Universidade em decorrência do Covid-19 foram a criação do Plano de Biossegurança e elaboração do Plano de Contingência da Instituição que foi elaborado por meio do apoio de toda comunidade universitária. O plano de biossegurança buscou elencar orientações para prevenir e mitigar efeitos do Covid-19, já o Plano de Contingência foi elaborado com o intuito de planejar decisões e ações para execução das atividades da Universidade durante a pandemia. O plano de contingência conta com 5 fases conforme evidência do quadro 3:



Quadro 3: Fases previstas pelo Plano de Contingência

Fase 0	Preparação- Atividades administrativas remotas.
Fase 1	Ensino- aprendizagem remoto temporário e emergencial (EARTE) + atividades administrativas remotas.
Fase 2	EARTE + acesso presencial a biblioteca + atividades administrativas remotas
Fase 3	Ensino Híbrido (EARTE + PRESENCIAL) que visa priorizar disciplinas práticas e atividades em laboratório em atividades presenciais, autorização do funcionamento do restaurante universitário e atividades administrativas de forma híbrida.
Fase 4	Ensino e atividades administrativas de forma presencial com controle de riscos – Encerramento do ensino EARTE.
Fase 5	Ensino presencial após controle total do vírus.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O principal motivo da adoção do EARTE foi assegurar que os servidores e alunos da Instituição tivessem sua vida preservada, ao mesmo tempo que o acesso à educação fosse mantido, seguindo também as recomendações dos órgãos públicos de saúde sobre isolamento social. A aprovação do EARTE se deu aproximadamente 5 (cinco) meses após suspensão das aulas presenciais e o semestre letivo teve início aproximadamente após 6 (seis) meses de interrupção do ensino evidenciando assim um contexto desafiador no processo de tomada de decisão.

### 3.3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e documentos. Utilizou-se entrevistas do tipo semiestruturadas e estas foram realizadas, na sua maioria, por meio da plataforma GOOGLE MEET, tendo em vista que, no período de coleta de dados, as atividades presenciais administrativas e acadêmicas da Universidade aconteciam remotamente em razão da pandemia do Covid-19. O roteiro (APÊNDICE A) foi elaborado tendo como base as categorias de análise definidas previamente a partir de uma linguagem clara e de forma ordenada.

Inicialmente foi realizado um pré-teste com um agente organizacional de Universidade similar à investigada e atendendo os critérios estabelecidos para os sujeitos da pesquisa. O pré-teste permite ao pesquisador validar seu roteiro na medida que permite eliminar perguntas ambíguas ou adicionar questões ao roteiro previamente estabelecido (RICHARDSON, 1999). As entrevistas foram realizadas no período entre 04/2021 e 07/2021, sendo gravadas e posteriormente transcritas para garantir a fidedignidade dos dados para análise.

Os sujeitos da pesquisa são representados por agentes organizacionais administrativos, com cargos de gestão ou não, mas que participaram direto ou indiretamente na elaboração e implementação do Plano de Contingência da Universidade, uma das principais iniciativas formais de respostas da IES as demandas da pandemia. Os entrevistados foram identificados por meio da técnica *snowball* na qual, a partir de um agente chave são indicados outros potenciais entrevistados que atendam os critérios da pesquisa e assim sucessivamente (HUDELSON, 1994). Para número de entrevistados adotou-se o critério de esgotamento das informações, que tem como premissa que a definição do número de entrevistados se dá a partir do alcance da saturação das informações do fenômeno investigado (CRESWELL, 2010). Foram 19 os entrevistados, sendo que um dos entrevistados foi contatado mais de uma vez visando aprofundar assuntos tratados. Obteve-se, portanto, um total de 20 entrevistas. Os entrevistados foram contatados por e-mail e *WhatsApp* conforme Protocolo Entrevistados (APÊNDICE B). O quadro 4 apresenta a relação de entrevistados.

Quadro 4 - Relação de entrevistados

<b>Entrevistado (E)</b>	<b>Gênero</b>	<b>Experiências em funções de gestão</b>	<b>Tempo na Instituição</b>
E1	M	Coordenação, Chefe de departamento, Pró-reitoria	12 anos
E2	F	Coordenação, Diretoria Pró-reitoria	16 anos
E3	F	Subchefe de Departamento, Coordenação	41 anos
E4	F	Superintendência, Diretoria, Pró-reitoria	31 anos
E5	M	Coordenação, superintendência	17 anos
E6	M	Coordenação, chefe de departamento, Diretoria, pró-reitoria	16 anos
E7	M	Coordenação, Diretoria	17 anos
E8	M	Gerente de setor, Diretoria	9 anos
E9	M	Diretoria, pró-reitoria	5 anos
E10	F	Coordenação, Diretoria, pró-reitoria	23 anos
E11	F	Chefe de departamento, Diretoria, Pró-reitoria	12 anos
E12	M	Assessor de Gestão, Diretoria, pró-reitoria (eventual)	12 anos
E13	F	Chefe de departamento, Diretoria	10 anos
E14	F	Chefe de departamento, Diretoria	12 anos
E15	M	Chefe de departamento	3 anos
E16	M	Chefe de departamento, Diretoria	38 anos
E17	M	Chefe de Departamento, Diretoria, reitoria	32 anos
E18	M	Chefe de seção	3 anos
E19	M	Chefe de Departamento, Diretoria, vice-reitoria	15 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Além das entrevistas realizou-se análise documental (dados secundários) (RICHARDSON, 1999). Foram identificados e analisados os seguintes documentos: Plano de Contingência da Universidade em resposta às demandas do Covid-19 e Plano de Biossegurança.

### 3.3.3 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

As entrevistas foram analisadas por meio do uso da técnica de análise de narrativas. De acordo com Zaccarelli e Godoy (2013) a compreensão do termo narrativa pode ser relacionada a três aspectos:

- 1) histórias relatadas por participantes de pesquisa;
- 2) interpretação do investigador de histórias coletadas por meio de entrevistas e observação;
- 3) narrativas construídas a partir da visão do leitor a partir do engajamento com as narrativas dos participantes e do pesquisador.

Utilizou-se como natureza metodológica a interpretação das histórias coletadas por meio das entrevistas. Destaca-se que a análise de narrativas pode se dar por meio de três maneiras: temática; estrutural ou dialógica/perfomática. No presente estudo buscou-se analisar de maneira temática que foca no conteúdo dito pelos entrevistados (RIESSMAN, 1993).

Com relação a análise dos documentos Coffey (2014) cita que é necessário explorar aspectos técnicos e metodológicos e que todos os documentos são criados com um propósito. É fundamental examinar o papel daquele documento em seu determinado contexto, seus valores culturais e o significado intencionado e o recebido pela audiência (COFFEY, 2014).

Prior (2007) enfatiza o estudo de documento de duas formas: como artefato, que analisa a finalidade do documento e não somente o que está escrito e o documento como um recurso, onde se busca analisar somente o que está escrito sem levar em consideração aspectos intertextuais. No presente trabalho analisou os documentos: Plano de Contingência e Plano de Biossegurança, como artefato tendo em vista o caráter objetivo dos documentos analisados.

Após análise dos dados primários e secundários triangulou-se os dados (STAKE, 2005) com intuito de relacionar as categorias de informação e confrontar com conceitos teóricos no procedimento de análise dos dados.

### 3.4 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

A ética na pesquisa científica corresponde a forma como o pesquisador adequa seu comportamento na condução do estudo considerando as peculiaridades dos sujeitos da pesquisa e os princípios que devem ser aplicados. Os princípios se subdividem em quatro, sendo eles: evitar danos físicos, mentais ou emocionais aos participantes; garantir que o participante seja informado sobre o projeto de pesquisa, para que tome uma decisão consciente sobre participar ou não; respeitar a privacidade dos participantes e evitar apresentação de informações que não condizem com a pesquisa (GRAY, 2012).

Adotou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE C) que, devido ao contexto de pandemia, foi enviado por e-mail aos participantes, que assinaram o documento utilizando assinatura digital. As entrevistas foram realizadas respeitando-se o tempo do respondente, bem como anonimato dos entrevistados.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada após muitas das decisões e ações relacionadas ao Covid-19 já terem sido implementadas pela Universidade. Nesse sentido, as narrativas foram construídas a partir das recordações dos entrevistados, com implicações na lembrança de detalhes da improvisação, haja vista que estas decorrem de manifestações espontâneas. Buscou-se contornar esta limitação elaborando perguntas que instigassem lembranças das situações planejadas e não planejadas. Buscou-se, ainda, ampliar o número de entrevistados, além de cruzar as informações recebidas por diferentes entrevistados, de maneira a checar informações e complementá-las a partir da consulta a outros entrevistados sobre algumas situações específicas.

A pesquisa foi realizada quase que, exclusivamente, de forma remota o que inibiu a possibilidade de utilização da técnica de observação. Todavia, um dos atores chave da pesquisa (entrevistado) contribuiu no esclarecimento de dúvidas durante a coleta de dados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se a seguir, as principais demandas decorrentes da pandemia do Covid-19, bem como as decisões, desafios e ações adotadas pela Universidade. Na sequência são apresentadas as principais manifestações de improvisação identificadas ao longo do processo.

### 4.1 COVID-19 - PRINCIPAIS DEMANDAS, DESAFIOS E DECISÕES DA IES

Após suspensão das aulas presenciais em decorrência das recomendações dos órgãos sanitários, a decisão inicial da alta gestão da Universidade foi criar um Comitê Operativo de Emergência (COE) para acompanhar o cenário da pandemia e criar todos os protocolos de biossegurança para a Universidade.

Criou-se também um grupo de trabalho, que foi responsável em liderar a elaboração do Plano de Contingência da Instituição, que teve como objetivo traçar estratégias para reestabelecer o ensino na IES (os comitês foram formados por especialistas da área de saúde e gestão). Nesse processo de tomada de decisão, que envolveu a elaboração do Plano de Contingência verificou-se que as principais decisões tomadas para atender as demandas relacionadas ao Covid-19 foram definidas em sua grande maioria de forma participativa – envolvendo todos os setores da IES conforme relato a seguir [...] as pessoas, os docentes, também foram ouvidas nas pontas por meio das discussões que foram empreendidas nos departamentos e nos Centro de Ensino [...] (E4).

As decisões participativas eram encaminhadas em sua grande maioria ao grupo de trabalho responsável pelo Plano de Contingência onde as principais decisões foram discutidas e deferidas formalmente – decisões colegiadas. O Quadro 5 resume as principais demandas, desafios e características das decisões na Universidade no contexto da pandemia do Covid-19.

Quadro 5 - Principais demandas, desafios e decisões da Universidade

(continua)

<b>Principais demandas</b>	<b>Principais desafios</b>	<b>Principais Decisões</b>	<b>Origem das decisões</b>
Evitar aglomeração e contágio em massa do Covid-19 – Suspensão das aulas presenciais	Reestabelecer o e ensino garantindo a segurança dos agentes organizacionais e estudantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um comitê operativo de emergência</li> <li>2. Elaborar plano de contingência da Universidade</li> <li>3. Planejar medidas para reestabelecer o trabalho e ensino remoto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Top down</li> <li>2. Top down</li> <li>3. Colegiada</li> </ol>
Estabelecer o ensino EARTE	Resistência da nova modalidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociar demandas sugeridas pelos grupos de interesse</li> <li>2. Buscar meios para garantir acesso digital aos alunos com demandas sociais</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participativa/ Colegiada</li> <li>2. Participativa/ Colegiada</li> </ol>
Implementar a inclusão digital	Restrição orçamentária e burocracias/timing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remanejar auxílios sociais e verbas não essenciais em condições de ensino remoto</li> <li>2. Realizar parcerias externas</li> <li>3. Elaborar editais de inclusão digital</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participativa/ Colegiada</li> <li>2. Participativa/ Colegiada</li> <li>3. Participativa/ Colegiada</li> </ol>
Disponibilizar rede digital que suporte o formato de ensino e trabalho remoto	<p>Capacidade digital limitada</p> <p>Restrição orçamentária</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir softwares com maior amplitude digital</li> <li>2. Permitir o acesso virtual a materiais bibliográficos necessários para toda comunidade acadêmica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participativa/ Colegiada</li> <li>2. Participativa/ Colegiada</li> </ol>



(conclusão)

<b>Principais demandas</b>	<b>Principais desafios</b>	<b>Principais Decisões</b>	<b>Origem das decisões</b>
Apoiar servidores e alunos psicologicamente	Viabilizar alternativa para substituir o modelo de suporte presencial	1. Estabelecer e promover sessões de apoio psicológico virtual	1. Participativa/ Colegiada
Atender demandas da sociedade relacionadas ao Covid-19	Aproximar da sociedade em meio as restrições sanitárias	1. Propor projetos de extensão: virtuais e presenciais (quando possíveis) visando levar informação sobre o Covid-19, bem como apoiar iniciativas comunitárias e demandas externas derivadas da pandemia	1. Participativa/ Colegiada

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

As principais decisões apresentadas, são resultados de muitas interações entre os agentes organizacionais (envolvimento de estudantes, professores, técnicos administrativos e grupos de interesse). As decisões participativas resultaram em novos desafios políticos conforme evidência do relato de um dos gestores envolvidos nas decisões iniciais: “Nós tínhamos um desafio político, porque nós tínhamos várias visões [...] acerca de com deveria ser o funcionamento da instituição” (E1). Tais desafios políticos podem ser relacionados as características desse tipo de decisão, uma vez que há a necessidade de conformidade da grande maioria dos envolvidos no processo (BALDRIDGE et al., 1982). Observou-se também a manifestação de interesses de grupos e jogos de poder (EBERHART; PASCUCI, 2014), como por exemplo, opiniões contrárias por parte de sindicatos com relação a efetivação do ensino remoto. Tal fato se deu, tendo em vista uma mudança brusca na modalidade de ensino e trabalho, o que resultou em longos debates com os grupos de interesses, na busca de garantir os direitos dos servidores e professores, bem como condições tecnológicas favoráveis para execução das aulas e atuação dos profissionais na nova modalidade. Com relação aos estudantes, o desafio foi garantir que, na implementação do ensino remoto, todos os alunos tivessem acesso de forma

igualitária ao ensino (acesso à tecnologia e equipamentos necessários), recursos esses que a IES não dispunha na ocasião.

Os distintos posicionamentos com relação as decisões auxiliaram os agentes organizacionais chegarem a um consenso comum em meio a restrição de recursos financeiros, prazos, processos burocráticos. Enfatiza-se que as decisões da Universidade são tomadas em meio a ambiguidade de objetivos (BALDRIDGE, 1975), bem como há distintos interesses ideológicos e uma dinamicidade nas relações entre os agentes organizacionais no processo de tomada de decisão (BALDRIDGE; DEAL, 1983). Nesse sentido é comum questões políticas no processo decisório, além dos problemas a serem solucionadas. Tais aspectos ajudam moldar as decisões na organização (HALL, 2004).

Além dos desafios políticos, a gestão da Universidade enfrentou desafios ao precisar tomar decisões que abrangesse suas três vertentes: ensino, pesquisa e prestação de serviços públicos à sociedade o que reitera que as decisões na Universidade devem abranger toda estrutura da Universidade (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). A efetivação do ensino remoto, por exemplo demandou a realização da inclusão digital, visando garantir que todos os estudantes com demandas sociais tivessem acesso ao ensino. Entretanto, tal decisão esbarrou na restrição orçamentária da instituição, tendo em vista os cortes orçamentários públicos enfrentado nos anos anteriores e morosidade por parte do Governo em liberar recursos específicos as universidades públicas no contexto do Covid-19. Tal contexto exigiu muita flexibilidade orçamentária e adaptação por parte da IES que buscou remanejar verbas institucionais e bolsas sociais nas quais, em situação de ensino remoto não eram primordiais como por exemplo: auxílio transporte, limpeza nos espaços físicos e manutenções prediais. O relato a seguir evidencia tais constatações:

[...] a dificuldade foi de ordem orçamentária e financeira porque nós trabalhamos com recursos provenientes do MEC, e que neste período as demandas aumentaram, mas os recursos do ano passado continuaram os mesmos, então foi uma dificuldade no que diz respeito ao atendimento aos estudantes, que foi solucionado com aporte de recursos da universidade provenientes de outras rubricas, para fazer o aporte orçamentário na assistência estudantil, que garantiu por exemplo o auxílio inclusão digital, computadores e serviços de internet (E9).

Outra iniciativa para realizar a inclusão digital dos alunos, foi a busca de parcerias externas com organizações privadas por meio de projetos de extensão, para adquirir computadores e distribuir aos estudantes com necessidades econômicas conforme evidência do relato seguinte: “O que a gente fez foi conseguir doação de equipamentos [...] umas duas ou três organizações doaram e assim a gente fez o empréstimo para o aluno” (E2). Muitos equipamentos doados pelas organizações privadas precisaram ser restaurados. Restaurou-se também equipamentos inservíveis da Universidade, por meio de mão de obra de estudantes de cursos relacionados com manutenção de computadores.

Nesse sentido a pandemia demandou muitas ações desafiadoras para Universidade, porém acelerou algumas mudanças necessárias, como por exemplo a adoção de mais alternativas de rede de comunicação institucional. Inicialmente a Universidade buscou mobilizar recursos para ampliar sua rede de comunicação, mas o Governo Federal por meio da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) disponibilizou para todas as universidades públicas o *Google Workspace for Education* (G- SUITE) sem custo adicional, representando assim um ganho para a IES nesse período. A necessidade de virtualização do ensino remoto também demandou mudança na disponibilização de materiais bibliográficos para a comunidade acadêmica. A Universidade já vinha planejando a virtualização da biblioteca, mas o contexto emergencial da pandemia permitiu que essa ação fosse agilizada, conforme evidência do relato um dos gestores responsáveis por tal ação “[...] então a gente já vinha trabalhando isso para oferecer este tipo de serviço [virtualização da biblioteca virtual] para nossa comunidade universitária, no entanto a pandemia fez com que estas coisas acelerassem mais [...]” (E8). Enfatiza-se que o contexto burocrático (RIZZATTI; DOBES, 2004) da Universidade por muitas vezes pode colaborar para que as decisões na Universidade sejam morosas, mas que o imediatismo da pandemia permitiu agilizar muitas ações, ainda que não tenham acontecido na velocidade almejada, o processo decisório foi mais ágil se comparado a tempos nas quais não há presença de eventos inesperados como é o caso da pandemia.

Nesse contexto que envolveu inúmeras decisões e ações com intuito de mitigar problemas derivados da pandemia destaca-se a importância do planejamento, que

segue uma linha racional de pensamento (MINTZBERG; WATERS, 1985). Observou-se que a maioria das ações planejadas foram executadas. A seguir apresenta-se as “principais ações planejadas que foram implementadas”, sendo estas estratégias conscientes definidas formalmente e que foram realizadas – estratégias deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985):

1. Replanejamento do calendário acadêmico;
2. Apoio e orientação na formação dos professores para a utilização de ferramentas on-line;
3. Disponibilização de equipamentos e acesso à internet para os estudantes e implementação de políticas especiais para estudantes com deficiências;
4. Transmissão de conteúdos educacionais em plataformas de ensino on-line para os estudantes;
5. Abertura de editais de projetos de extensão específicos para o combate à pandemia;

Apesar da relevância do planejamento que resultou na elaboração do Plano de Contingência da IES, no decorrer da implementação das soluções encontradas surgiram muitas outras demandas e imprevistos, derivadas tanto de fatores externos quanto internos conforme evidências dos relatos a seguir:

Teve planejamento tempo inteiro nada foi aleatório, agora mesmo no planejamento você tem que fazer adaptações é como um plano de aula, um plano de curso, você tem variações no trajeto e você tem que às vezes corrigir esses projetos então por mais que você planeja as vezes aquilo que você planeja não é possível porque ocorreu alguma variável no meio do caminho que te fez rever (E4).

[...] Então são uma série de ações que foram todas sendo implementadas, algumas delas nem estavam previstas no plano de contingência, mas foram necessárias à medida que a gente foi vivendo, porque se construiu uma política com o processo acontecendo, com a pandemia acontecendo, então assim a gente nem sempre conseguiu pensar tudo no início, mas à medida que a demanda surgia, a gente ia tentando responder aquela demanda e encontrar meios para que a gente pudesse dar continuidade (E10).

Com relação a novas demandas relacionadas a fatores internos destaca-se por exemplo, questões individuais dos agentes organizacionais que ocasionaram necessidade de adequações na execução de algumas atividades. Houve também

desafios relacionados a comunicação que se mostrou desafiadora tanto no contexto interno quanto externo. Tais contextos exigiram rápida adaptação, pois apesar de se ter planejado várias alternativas para se ter uma comunicação efetiva, alguns interlocutores não se adaptaram a plataforma de comunicação selecionada pela instituição conforme evidência do relato a seguir:

O principal desafio foi a comunicação, quando dizemos que estamos em um mundo informacional que as mídias de comunicação estão aí, precisávamos fazer com que estas informações chegassem aos alunos, embora a gente tenha os canais de comunicação, redes sociais e canais institucionais, alguns alunos não conseguiram saber como estava funcionando, não constava esse modo novo de funcionamento, dúvidas que nós já havíamos respondido e “na nossa visão estava bem claro na nossa página” (E6).

As iniciativas para solucionar tais problemas eram materializadas em contextos, nos quais não havia tempo hábil para os agentes organizacionais planejar soluções. Nesse sentido as ideias que surgiam, sejam elas de maneira individual ou coletiva eram implementadas instantaneamente em meio a restrição de prazos e a partir dos recursos disponíveis. Outro fator de destaque e que ocasionou constantes adaptações por parte da IES na implementação das soluções encontradas foi a legitimidade do Estado (CHAUI, 2003), dada as constantes alterações em regras, normas e leis que afetavam diretamente as Universidades Federais conforme relato a seguir: [...] as leis estavam mudando assim, numa velocidade, porque elas eram adaptadas para o Covid, então eles mudavam as leis para o Covid, mas você atendia uma lei e desatendia a outra, não foi uma coisa orquestrada [...] (E2).

Nesse contexto, nas quais novas demandas e imprevistos surgiam bem como ações já praticadas na IES, se mostravam como soluções morosas para solucionar problemas, ocorreram muitas interações formais e informais nas buscas por soluções conforme evidências dos relatos a seguir:

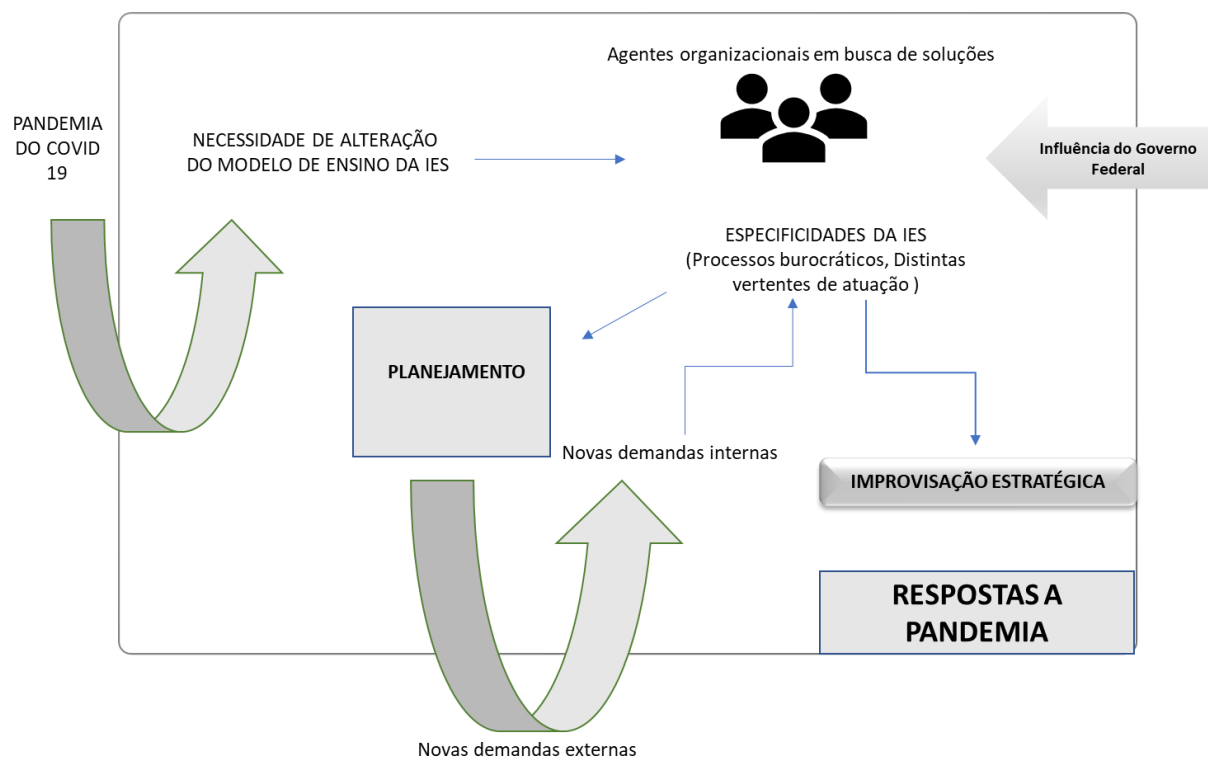
Nós tínhamos uma rotina de reuniões formais, porém sempre tinha os contatos informais nos intervalos, uso de whatsapp, ligações era frequente por conta destas questões pontuais que iam surgindo ao longo do trabalho e muitas vezes aguardar uma semana para uma reunião para algo que precisava ser discutido seria desnecessário, vou ter que aguardar dias para poder discutir em uma reunião? Sendo que pode ser uma coisa que pode ser conversado, alinhado já com 15 a 20 minutos de conversa, então existia muito este contato informal (E7).

Evidencia-se que o engajamento e autonomia por parte dos agentes organizacionais em busca de soluções foram fatores relevantes, bem como observou-se que as interações formais e informais entre os setores se mostraram mais presentes no contexto da pandemia. Tais situações foram primordiais para agilizar as decisões na Universidade, visto que inúmeros agentes organizacionais em conjunto buscavam soluções para os distintos problemas que surgiam. Em contextos normais de atuação da IES as decisões embora sejam tomadas de maneira colegiada, as interações entre os agentes organizacionais são mais setoriais conforme narrativa do relato a seguir:

Foi um dos primeiros momentos em que foi possível acionar vários setores ao mesmo tempo, e alinha-los todos para alcançar o objetivo do projeto. O trabalho sempre muito unisetorial, cada setor executando suas atividades dentro da sua rotina, não tendo muita abertura para compartilhar suas contribuições entre uma área e outra (E7).

A dinamicidade que envolveu o processo decisório permitiu manifestações de improvisação, atrelada a capacidades dos indivíduos tais como: intuição (WEICK, 1998), criatividade, adaptação, experiência, *sensemaking*, bricolagem (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Destaca-se a importância do planejamento (MINTZBERG, 1978), mas enfatiza-se que em meio a implementação de ações podem surgir demandas que requer soluções imediatas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). A figura 2 busca resumir os principais elementos no contexto vivenciado pela Universidade, na busca por soluções das demandas derivadas do contexto do Covid-19.

Figura 2 – Busca por soluções no contexto do Covid-19 pela Universidade



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A seguir apresenta-se as principais improvisações identificadas bem como suas características.

#### 4.1.1 Manifestações de Improvisação

Apresenta-se sete principais casos de improvisação identificados. Tratam-se de ações espontâneas dos agentes organizacionais, pautadas na responsabilidade com o intuito de resolver um problema (CUNHA et al., 2019). As soluções apresentadas pelos agentes organizacionais ainda que não planejadas foram ancoradas nos aspectos éticos e legais da Universidade, pois há uma preocupação por parte dos agentes organizacionais em cumprir as regras estabelecidas. Relaciona-se as regras da Universidade a estruturas mínimas (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003) que permitiram que as improvisações não se desviassem dos objetivos da Universidade, conforme evidência do relato a seguir:

[...] assim a gente que está na administração pública, mexe com o recurso milionários, contratos, entendeu? A gente tem auditoria, tem TCU, tem

denúncia que o pessoal faz no Ministério Público que recebe coisa, ouvidoria, sabe de todos os lados entendeu? Então assim a gente faz a coisa certa [...] (E5).

O primeiro caso a ser apresentado ocorreu em um contexto da necessidade de contratação de um tutor para gravação de um dos cursos oferecidos pela Universidade como suporte ao ensino EARTE. Tratou-se de uma nova demanda interna que surgiu em meio a implementação do projeto EARTE previsto pelo Plano de Contingência conforme relato a seguir:

[...] existia um curso que dependia da tutoria para gravação/criação de vídeo aulas para suporte do EARTE [...] e a gente faria contratação do tutor diretamente pela universidade, só que para isso a gente precisava realizar um processo de contratação e processo de contratação tem tempo para ser executado, tem uma série de requisitos legais a serem cumpridos e naquele momento pela urgência que foi identificada não era viável, então precisamos buscar outras alternativas [...] (E7).

Destaca-se que para solucionar a demanda apresentada por meio do relato havia duas possibilidades de respostas padrão: identificar um servidor interno capacitado e com disponibilidade ou contratar um profissional externo (sem vínculo empregatício). Entretanto, não se identificou profissional interno qualificado e a contratação externa seria um processo moroso, visto que se trata de uma atividade que exige protocolos similares aos praticados em licitações públicas - que envolvem inúmeros processos burocráticos. Nesse contexto a alternativa foi buscar outras formas de solucionar o problema, mas que não violassem as regras éticas da instituição e para tal houve necessidade de muitas interações entre os agentes organizacionais, onde foi levantada a possibilidade da contratação do profissional, por meio do apoio da Fundação Espírito-Santense de Tecnologia – FEST, que se trata de uma entidade que atua de forma independente da IES, mas que apoia projetos da Universidade fazendo a interface com a sociedade.

Observou-se que no Caso Improvisação 1, a demanda foi motivada por uma situação que exigiu rápida adaptação para solucionar o problema, o que enfatiza o que Scaglione, Meyer e Mamédio (2019) destacam, que a improvisação na gestão universitária é motivada por constantes eventos imprevistos e situações de crise, que forçam a gestão a se adaptar, reorganizar e apresentar soluções ágeis aos problemas inesperados. Nesse contexto considera-se que tal improvisação foi coletiva



(MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003), tendo em vista o envolvimento de mais de uma agente organizacional e múltiplas interações entre diferentes setores e uma instituição independente da IES para solucionar o problema.

Ressalta-se que a partir de experiências (LEE, 2004; HOCH, 2002) em contratações anteriores na Universidade, por parte dos agentes organizacionais permitiu que os envolvidos na ação concluíssem que seria ideal optar por outras alternativas menos morosas e recombina recursos dando lhes utilidade outrora não utilizados – bricolagem, para buscar responder a demanda. A recombinação de recursos se deu por meio de recursos sociais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) na qual envolveu interações dos agentes organizacionais com outros setores e recursos cognitivos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) relacionados a capacidade dos envolvidos na solução em buscar outras alternativas. Os agentes organizacionais tiveram também autonomia para tomar iniciativas diferente das padronizadas, e conseguiram disponibilizar um profissional qualificado para atuar como tutor virtual ao mesmo tempo que evitaram descumprimento das regras da instituição. Nesse sentido aspectos tais como: adaptação, bricolagem e experiência (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) foram fatores relevantes para efetivação da ação. O Quadro 6 evidencia o Caso improvisação 1 e suas características.

Quadro 6: Caso Improvisação 1

(continua)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Demanda emergencial	Disponibilizar uma tutoria para criação de vídeo para início imediato do EARTE
Solução padrão	1) Identificar um servidor interno capacitado e que tenha disponibilidade.  2) Na falta de profissional interno é efetuado um processo seletivo externo sem vínculo empregatício, mas que possui as mesmas regras de uma licitação pública.
Desafios	1) Indisponibilidade de profissional interno  2) Morosidade em contratação temporária

(conclusão)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Solução adotada	Contratação de um profissional externo por meio de parceria com uma Fundação organizacional sem fins lucrativos que atua em atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa, à transferência de conhecimentos em parceria com a IES.
Tipo de improvisação	Coletiva - Envolvimento de mais de uma agente organizacional e múltiplas interações entre diferentes setores e uma instituição independente da IES
Recursos envolvidos	Recursos cognitivos  Recursos sociais – Padrão informal de interação para solucionar o problema
<b>Construtos relacionados</b>	
Adaptação	Ação tomada diferente da solução padrão sendo adaptada especificamente para atender a demanda em questão.
Experiência	A experiência dos agentes organizacionais em contratações anteriores permitiu que os envolvidos na decisão optassem por alternativas legais menos morosas
Bricolagem	Na ausência de recursos padrões, utilizou-se recursos fora do contexto organizacional por meio de interações informais.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O segundo caso de improvisação a ser apresentado trata-se de uma demanda relacionada a comunicação e atendimento das demandas do público externo e que surgiu após implementação do trabalho remoto. Nesse caso, a improvisação surgiu a partir de uma demanda dos usuários externos de um dos serviços prestados pela Universidade. Tal contexto se deu, visto que no início da pandemia o atendimento presencial para as demandas internas e externas de funcionários, estudantes e demais indivíduos tiveram que ser pausadas. A opção padrão de comunicação foi a disponibilização dos e-mails para contato na grande maioria dos setores da IES. A informação foi divulgada nos sites da Instituição, bem como um informativo contendo dados de e-mail para contatar os agentes organizacionais foi fixado nas portas dos setores. Entretanto, nesse caso específico, o setor relacionado com a improvisação percebeu que os usuários dos serviços não estavam satisfeitos com a alternativa de

comunicação apresentada, bem como outros não se adaptaram a plataforma de atendimento escolhida pela Universidade.

Nesse contexto identificou-se sucessivas improvisações com intuito de satisfazer as necessidades do público externo. As ideias surgiam a partir de reuniões virtuais periódicas, onde o problema foi discutido. Inicialmente a primeira alternativa foi a inclusão da disponibilização de um telefone móvel institucional que estava fora de uso, conforme relato de um dos agentes organizacionais “[...] alguém lembrou olha nós temos um telefone institucional, por que não o disponibilizar? Então imediatamente nós passamos a disponibilizar esse telefone” (E11).

Após algum tempo de disponibilização do telefone, os agentes organizacionais perceberam que algumas pessoas continuavam indo até a Universidade e mesmo encontrando a informação dos canais de contato fixado na porta do setor as pessoas estavam descredibilizando o atendimento remoto. Outra alternativa encontrada para mitigar tal problema, foi disponibilizar um agente organizacional - no formato de rodízio - em alguns dias da semana, para informar as pessoas que iam em busca do atendimento presencial, que o atendimento remoto estava sendo prestado e que eles poderiam realizar o contato que iriam ser prontamente atendidos, conforme acrescenta um dos agentes organizacionais “[...] Às vezes a pessoa chega e encontra o papel pregado na porta e acham que não vai ser atendido, mas aí tem alguém para dar esse feedback: Olha as pessoas estão trabalhando de casa, se mandar para esse e-mail ou ligar hoje você vai ser atendido hoje ainda”(E11).

Destaca-se que tal alternativa embora estivesse tendo efeito e tendo impacto positivo para os usuários, não era um serviço prestado diariamente, tendo em vista as orientações relacionadas ao isolamento social dadas pelos órgãos sanitários, mediante tal contexto surgiu uma nova ideia conforme relato a seguir:

[...] Depois uma colega da nossa equipe deu a ideia de a gente fazer uns cartõezinhos com essa informação, porque os vigilantes da universidade eles não pararam em nenhum momento, nesse momento de trabalho remoto então nós fizemos cartõezinhos com essa informação do e-mail de atendimento e também do telefone de plantão e distribuimos entre os vigilantes, porque se alguém abordasse ele entregaria a informação e diria: olha aqui você encontra informação. Então essa foi uma atitude simples que nós percebemos que a repercussão dela foi muito positiva em manter a comunidade informada (E11).

Nesse contexto observou-se que foi fundamental as habilidades dos agentes organizacionais e as ações espontâneas dos envolvidos em busca de uma solução (CUNHA et al., 2019). Além disso, os agentes organizacionais, por meio de ideias criativas buscaram adaptar os recursos disponíveis para oferecer o serviço de forma que o público ficasse satisfeito. Tal busca se deu a partir da interpretação das necessidades dos usuários e entendimento que seria possível buscar alternativas mais satisfatórias – *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) e a capacidade de recombinação dos recursos disponíveis e dar-lhes uso de uma maneira distinta. No caso específico uso dos recursos afetivos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), uma vez que os agentes organizacionais buscaram se colocar no lugar dos indivíduos que buscavam informações e não se davam por satisfeitos; uso também dos recursos sociais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), por meio das interações informais com os vigilantes da Universidade.

Considera-se que tais improvisações são individuais, pois as novas ideias surgiram de diferentes agentes organizacionais e apesar de terem o objetivo de solucionar uma única demanda, não foram soluções que buscaram incorporar uma solução inicial como é o caso da improvisação coletiva defendida por Moorman e Miner (1998), Cunha, Cunha e Kamoche (1999). O Quadro 7 destaca os principais elementos identificados no Caso Improvisação 2:

Quadro 7: Caso Improvisação 2

(continua)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Demanda emergencial	Insatisfação do público externo com o padrão de atendimento do setor
Solução padrão	1) Atendimento por meio de e-mail 2) Aviso nas portas dos setores sobre o atendimento via e-mail
Desafios	Muitos usuários externos não estavam satisfeitos com a forma de comunicação utilizada pela IES o que estava ocasionando muita reclamação e descredibilidade.

(conclusão)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Soluções adotadas	1) Divulgação de um telefone institucional 2) Disponibilização de servidores em dias esporádicos para atendimento presencial 3) Disponibilização de um cartão com a informação dos contatos do setor aos vigilantes que estavam prestando serviços essenciais diariamente
Tipo de improvisação	Individual – Apresentou-se soluções distintas para erradicar o problema, por meio de ideias individuais, sendo assim a improvisação não se classifica como coletiva, visto que as novas ideias não são incorporações a solução inicial.
Recursos envolvidos	Recursos afetivos- Capacidade dos agentes organizacionais perceber e validar a insatisfação dos usuários externos. Recursos sociais – Padrão informal de interação por meio da mão de obra dos vigilantes
<b>Construtos relacionados</b>	
Adaptação	Distintas alternativas para se adaptar e atender a demanda apresentada pelos usuários do serviço
Bricolagem	Recombinação de recursos para oferecer uma alternativa de comunicação que satisfizesse as necessidades do público
Criatividade	Produção de cartão personalizado com as informações do setor e uso de mão de obra não usual
Sensemaking	Os agentes organizacionais apresentaram várias soluções, a partir do entendimento de que os usuários não estavam satisfeitos com o serviço e que teriam outras alternativas possíveis para prestar o atendimento e satisfazer os usuários.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O terceiro caso de improvisação derivou-se de uma demanda interna relacionada a adaptação dos agentes organizacionais ao trabalho *home office*. Tratou-se de uma iniciativa de empréstimo de equipamentos aos agentes organizacionais para execução do trabalho remoto. Tal demanda surgiu a partir de desafios individuais dos servidores para executarem o trabalho em suas respectivas residências por falta de recursos adequados, conforme relato seguinte “Os técnicos administrativos não tinham computadores bons em casa e alguns técnicos eles tinham, mas os filhos estavam estudando, o marido trabalhando, não tinha para todo mundo” (E2). Quando questionado sobre o motivo de tal ação o entrevistado acrescentou “Eu quando colocou o problema e só falei, vem cá tem algum problema jurídico? A pessoa tem que só se responsabilizar [...] não tem como trabalhar...o cara já está em casa, leva o teu equipamento, mas então não tem um documento? Faz de próprio punho”. Nesse contexto, a alternativa encontrada de forma imediata foi emprestar os equipamentos que os agentes organizacionais utilizavam no trabalho presencial e documentar

mesmo que de maneira informal, ainda que a responsabilidade continuasse formalmente sobre a gestão. Destaca-se que foram emprestados também equipamentos, tais como cadeiras entre outros recursos para adequação do servidor ao trabalho remoto. Tal ação não é procedimento padrão para equipamentos não portáteis, nas quais são patrimônios da IES alocados a responsabilidade da Gestão de cada setor.

Observou-se que tal improvisação partiu da intuição do gestor, baseado na premissa de que os agentes organizacionais agiriam de forma responsável, o que permitiu que os agentes organizacionais se adaptassem a nova rotina. Trata-se de uma improvisação individual (MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHÉ; CUNHA; CUNHA, 2003), mas que se estendeu a outros setores da IES tornando-se uma prática administrativa no contexto de atuação remota da Universidade.

Destaca-se também a capacidade dos gestores em perceber as necessidades dos agentes organizacionais e entender a importância de disponibilizar recursos para execução do trabalho - *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984) a partir do uso distinto e recombinação dos recursos disponíveis – bricolagem (LÉVI-STRAUSS, 1966). No caso específico a improvisação se deu a partir da exploração de recursos materiais (uso dos equipamentos da instituição) e recursos afetivos (baseado na relação de confiança com os agentes organizacionais) o que corrobora com o que Cunha, Cunha e Kamoche (1999) abordam sobre exploração de recursos disponíveis. Nesse sentido o Quadro 8 resume os principais elementos do Caso Improvisação 3:

Quadro 8: Caso Improvisação 3

(continua)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Demanda emergencial	Execução do trabalho remoto - Ausência de estrutura para execução imediata
Solução padrão	Demanda inexistente fora do contexto da pandemia
Desafios	A efetivação do trabalho remoto foi um desafio para alguns agentes organizacionais que enfrentaram problemas com relação a falta de equipamentos de trabalho em sua residência. Tal desafio se deu porque muitos tinham um único computador para uso da família, bem como outros não possuíam estrutura e equipamentos necessários, sendo assim não conseguiriam executar o trabalho em home office

(conclusão)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Solução adotada	Empréstimo de equipamentos patrimoniados da IES
Tipo de improvisação	Individual – A improvisação se deu a partir de uma iniciativa individual de um gestor, embora tenha se estendido a outros setores da IES
Recursos envolvidos	Recursos materiais  Recursos afetivos – Relacionamento de confiança entre os agentes organizacionais
<b>Construtos relacionados</b>	
Adaptação	Ação permitiu transformação do ambiente home office dos servidores
Intuição	Ação inconsciente baseada em experiências anteriores da gestão com seus subordinados que resultou em um relacionamento de confiança.
Bricolagem	Combinação de recursos sociais (confiança) com recursos tangíveis da Universidade
Sensemaking	A partir da interpretação das necessidades dos agentes organizacionais e confiança no trabalho dos mesmos foi possível estabelecer sentido na ideia de emprestar um recurso patrimonial.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O quarto caso de improvisação está relacionado com uma demanda que surgiu na execução de um trabalho operacional que precisava ser realizado durante a pandemia – inventário de materiais e equipamentos da Universidade. Nesse contexto os agentes organizacionais por meio da improvisação buscaram mitigar a redução do número de profissionais atuando de forma presencial, visto que conforme relato de um dos gestores a Universidade estabeleceu uma resolução interna na qual se as pessoas identificassem risco a sua saúde e de seus familiares poderiam optar por não comparecer a chamados de execução de trabalho de forma presencial:

“A universidade baixou uma resolução interna com relação ao regulamento social da universidade (isso é fantástico tinha que ser assim mesmo) mas isso de alguma forma em alguns momentos prejudicou nosso trabalho, como expliquei antes, as pessoas muitas vezes se negam a fazer uma atividade presencialmente (E16)”.

Nesse contexto em um dos trabalhos executados por determinado setor da Universidade, havia necessidade de profissionais que atuam com execução de trabalho em altura e possui equipamentos para tal, entretanto tendo em vista a restrição de tais profissionais a alternativa adotada foi o uso de câmeras fotográficas para substituir os profissionais e equipamentos específicos. As câmeras fotográficas foram utilizadas na configuração que aciona o *zoom* e foram utilizadas para auxiliar a

realizar o inventário de materiais em locais altos, substituindo assim a necessidade de profissionais qualificados para o manuseio de escadas ou outros equipamentos. Tal ideia surgiu em meio uma reunião onde a demanda foi pautada conforme relato do gestor "Alguém na reunião, não lembro exatamente quem, disse poxa se tivesse uma máquina fotográfica com bom *zoom* a gente poderia aproximar a imagem da lente, bater isso e com o *zoom* trazer esse número de plaquetas" E16.

O Caso Improvisação 4 aconteceu em meio a restrição de recursos, a partir de uma ideia criativa de um agente organizacional (GURTEEN, 1998; AMABILE, 2013) para se adaptar ao novo contexto conforme acrescenta o E16 “[...] Nós precisamos buscar essas adaptações e criar soluções para não deixar o processo de lado”. Neste contexto destaca-se a combinação de recursos cognitivos com recursos materiais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) que permitiu que o profissional envolvido agisse de acordo com sua experiência (LEE, 2004; HOCH, 2002) com uso de câmera fotográfica e improvisou utilizando recursos materiais disponíveis no momento de uma maneira diferente – bricolagem (LÉVI-STRAUSS, 1966). Destaca-se que foi uma decisão intuitiva (CROSSAN; SORRENTI, 2003) e que tal improvisação pode ser considerada como individual tendo em vista que a ideia surgiu a partir de apenas um agente organizacional (MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003). O Quadro 9 resume as características do Caso Improvisação 4:

Quadro 9: Caso Improvisação 4

(continua)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Demanda emergencial	Inventário de patrimônio alocados em ambientes altos
Solução padrão	Uso de mão de obra qualificada com equipamentos para localizar plaquetas de patrimônio em locais altos
Desafios	Em decorrência da pandemia, a mão de obra presencial ficou reduzida, além disso, a Universidade estabeleceu uma resolução interna social que permite os agentes organizacionais em situações de grupo de riscos bem como por questões de segurança com relação ao Covid-19 não atender a chamados de execução de trabalho presencial.
Solução adotada	Tendo em vista a ausência de mão de obra qualificada com equipamentos utilizou-se uma máquina fotográfica e posteriormente deu um <i>zoom</i> para localizar a plaqueta patrimonial
Tipo de improvisação	Individual



(conclusão)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Recursos envolvidos	Recursos cognitivos Recursos materiais
<b>Construtos relacionados</b>	
Adaptação	O agente organizacional conseguiu adaptar-se ao novo contexto apresentando uma nova solução eficaz
Experiência	Experiência com uso da câmera fotográfica
Intuição	Ideia espontânea (baseada em alguma experiência anterior do agente organizacional com uso de câmera fotográfica em outro contexto)
Bricolagem	Recombinação de recurso já existente a partir de uma memória do agente organizacional do uso da câmera fotográfica
Criatividade	Utilização da câmera digital de uma maneira distinta usualmente

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O quinto caso de improvisação está relacionado com a instabilidade digital de um site utilizado pela Universidade para consultas de preços praticados nos serviços públicos. A improvisação se deu em meio a uma ação padronizada no setor público de pesquisas de preços de produtos para efetivação de compras. Para facilitar tal procedimento há um site institucional que centraliza informações de compras de vários órgãos públicos sobre os mais variados produtos e serviços. Nesse site o agente organizacional consegue fazer uma média de preços, relacionados ao produto desejado praticados por outros órgãos públicos, o que auxilia no processo de tomada de decisão referente a escolha do produto oferecido pelos fornecedores. Essa é uma regra para compras na Instituição conforme relato de um dos gestores entrevistados “[...] tem uma resolução, uma instrução normativa, que ela fala que tem que seguir uns parâmetros de precificação, tem que buscar preços em órgãos públicos” (E18). Destaca-se que na IES há períodos para se efetivar compras conforme acrescenta o gestor e no calendário previsto o site que centraliza essas informações estava com problema “Então a gente vai precisar de uma máscara, a gente precisa pelo menos de um preço praticado pelo ente público [...] e esse ano no calendário, o sistema estava com problema, e é um sistema que é explícito lá na instrução normativa [...]” (E18).

Os agentes organizacionais precisavam acessar o site para verificar os valores executados por outras instituições referente a determinado produto e não estavam conseguindo, entretanto o prazo estava se esgotando e era necessário tal

procedimento para cumprir as regras da normativa da instituição. Para efetuar tal procedimento os agentes organizacionais envolvidos tentaram fazer uma instrução paliativa com intuito de pesquisar tais preços de outras formas em outros sites, porém sem sucesso conforme acrescenta o gestor “A gente tentou fazer um passo a passo para poder pegar o preço de um outro lugar e tal só que existem servidores da área de compras de vários setores e vários níveis então é muito difícil em pouco tempo você fazer um passo-a-passo que abarque todos esses níveis” (E18). Dadas iniciativas sem sucesso a alternativa encontrada foi justificar que o sistema estava fora do ar e efetivar a compra que não podia ser adiada a partir de preços informados pelos fornecedores conforme acrescenta o gestor “A gente tentou várias maneiras até que a gente decidiu justificar falando que o sistema está fora do ar, a gente vai comprar dessa forma mesmo, com os três preços de fornecedor” (E18).

Observa-se que o Caso Improvisação 5 aconteceu em meio a restrição de prazo e recursos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Trata-se de uma improvisação coletiva (MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003) tendo em vista o envolvimento de várias agentes organizacionais para chegar a um consenso sobre a solução encontrada. O Quadro 10 apresenta as características da improvisação do Caso Improvisação 5:

Quadro 10: Caso Improvisação 5

(continua)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
Demanda emergencial	Efetivação de compras em período específico instituído pela IES
Solução padrão	Busca por preços executados por órgãos públicos em um site na qual é feito uma média de valores de produtos e serviços para auxiliar no processo de tomada de decisão referente aos preços dados pelos fornecedores.
Desafios	Instabilidade do site. Devido à instabilidade do site do Governo a equipe responsável pelas compras tentou fazer um manual de instruções para os solicitantes buscarem as informações em outro site, entretanto devido a variedade de setores e níveis de conhecimento do site o passo a passo não foi plausível.
Solução adotada	Justificativa da não inserção dos preços públicos visto que a necessidade de compras era imediata considerando o calendário de compras estabelecido pela IES
Tipo de improvisação	Coletiva – Ação envolveu vários agentes organizacionais e discussões sobre a melhor alternativa para conseguir efetivar a compra no período especificado

(conclusão)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características do caso</b>
<b>Construto relacionado</b>	
Adaptação	Adaptação ao contexto em buscar de não perder o prazo de compra

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O sexto caso de improvisação identificado está relacionada com a comunicação interna entre os setores, especificamente na centralização de mensagens de trabalho em canal informal: *WhatsApp*. Tal fato ocorreu tendo em vista a ausência do telefone institucional e tecnologia VOIP – que direciona as ligações para números especificados pelos usuários, bem como a preferência das pessoas por utilizar formas de comunicação mais direta que o “e-mail”, principal canal de comunicação disponibilizado pela Universidade na pandemia. Entretanto, conforme um dos agentes organizacionais relata, tal demanda estava impactado a sua rotina pessoal “Às vezes chegava umas mensagens de trabalho depois do horário de expediente e com certeza há um certo nível de estresse, porque você pensa...é trabalho e tal, aí fica pensando... aí você ou resolve aquilo naquele momento ou fica matutando até outro dia para resolver... no outro dia” (E15). O agente organizacional acrescentou que, tendo em vista seu cargo de chefia as demandas de todo o setor estavam centralizando no celular pessoal dele o que impulsionou a busca por outra alternativa de comunicação. Nesse contexto o agente organizacional impulsionado pela alta demanda no celular pessoal, começou buscar meios de comunicação institucional direta e que se adaptasse as configurações do trabalho remoto para facilitar esse fluxo. No processo de busca por soluções surgiram algumas ideias, mas que não eram plausíveis com as condições econômicas da Universidade, foi quando o agente organizacional baseado em uma experiência anterior em outra instituição de ensino recordou de um aplicativo de comunicação utilizado por ele:

A gente estava correndo atrás de um aplicativo de comunicação, a gente precisava resolver essa questão do WhatsApp, a gente estava vendo se a Universidade distribuía chip de número para todos de número institucional, essas coisas todas, o que eu achava que era improvável ou a gente pesquisava outro aplicativo que eu já tinha visto também numa experiência anterior[...] (E15).

O entrevistado contatou o setor de tecnologia da informação da Universidade e relatou suas necessidades e sobre a experiência com um aplicativo de mensagem

instantânea em outra instituição e descobriu que a TI da IES já possuía um aplicativo similar que poderia atender as necessidades relatadas. Após identificação do aplicativo o setor de atuação do agente organizacional em questão, começou a usar o recurso e tendo em vista a satisfação com tal meio de comunicação eles divulgaram para os demais setores da instituição “[...] A gente buscou com o pessoal do STI [...] eles já trabalhavam com esse sistema de mensagem instantânea [...] então a gente começou a testar em nossa equipe e deu certo e nós começamos a divulgar na Universidade” (E15).

O Caso Improvisação 6 derivou-se da exploração de recursos materiais já existentes na IES de uma maneira diferente e recursos cognitivos, a partir da capacidade e experiência de um dos agentes organizacionais o que corrobora com o que Cunha, Cunha e Kamoche (1999) enfatizam sobre exploração de recursos e informações disponíveis para se resolver um problema que demanda solução imediata. Ressalta-se também que tal alternativa já era existente no contexto da Universidade, mas não era utilizada de maneira generalizada (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) tal problema enfrentado pelos agentes organizacionais permitiram a improvisação.

Considera-se que a improvisação se manifestou de forma individual (MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003), tendo em vista que a ideia de buscar por um aplicativo derivou da experiência de um dos agentes organizacionais, pois embora ela tenha solicitado apoio da sua equipe técnica no contato com o setor de TI para executar a ação, a ideia surgiu de forma individual. Destaca-se, portanto, a importância da experiência e da interação do indivíduo com o ambiente na qual está inserido (LEE, 2004; HOCH, 2002), visto que a partir de uma experiência do agente organizacional em outra instituição foi possível encontrar uma solução alternativa para o problema. Reitera também a importância das interações entre os agentes organizacionais, que permitiu a execução da ação, o que corrobora com a ideia defendida por Lee (2004); Hoch (2002) da relevância dos relacionamentos entre os indivíduos com a ambiente em que estão inseridos. O Quadro 11 apresenta as principais características do Caso Improvisação 6:

Quadro 11: Caso improvisação 6

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características da improvisação</b>
Demanda emergencial	Aliviar carga de trabalho do agente organizacional em horário não comercial e centralização de demandas em aplicativo de comunicação de uso pessoal.
Solução padrão	Fora do contexto da pandemia havia outros canais de comunicação como por exemplo o telefone institucional, além do próprio contato presencial o que ajudava a evitar uma sobrecarga de demandas de trabalho em canais individuais de comunicação
Desafios	O trabalho remoto inibiu o uso do telefone institucional, sendo assim o principal meio de comunicação ficou sendo o e-mail. Tendo em vista a urgência de contatar os agentes organizacionais para solucionar problemas a opção mais rápida encontrada foi o uso de um canal direto de comunicação: WhatsApp. No caso específico, tendo em vista o maior contato com o chefe do setor, as demandas que deveriam ser encaminhadas para várias pessoas do setor começaram centralizar no telefone pessoal do chefe do setor e em horários não comerciais.
Solução adotada	Adoção do uso de um sistema de mensagem instantânea utilizado pelo setor de TI, esse sistema já era existente, mas não era difundido em toda Universidade.
Tipo de improvisação	Individual
Recursos envolvidos	Recursos cognitivos  Recursos materiais – Uso de aplicativo já existente
<b>Construtos relacionados</b>	
Adaptação	Adaptação a uma nova realidade a partir do uso de um recurso já existente na Universidade
Experiência	A partir da experiência pessoal de um dos agentes organizacionais foi possível pensar em meios alternativos para se realizar a comunicação interna.
Bricolagem	Recombinação do uso de recursos já existentes na Instituição de uma maneira diferente – Aplicativo de comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O sétimo caso de improvisação a ser apresentado está relacionada com mudanças na legislação pelo Governo Federal, que afetou o fluxo de funcionamento na Universidade, relacionados a validação de assinatura de documentos que são tramitados na organização e que exigiu adaptação imediata por parte da IES para atender a nova demanda. Tal alteração realizada pelo governo foi motivada tendo em vista, que com a pandemia surgiu a necessidade de as pessoas resolverem processos administrativos sem se locomover de suas residências com intuito de manter o isolamento social.

Nesse contexto de alteração de legislação o Governo Federal criou novos padrões de assinaturas eletrônicas que podem ser usadas na tramitação de documentos em órgãos públicos, sendo elas: identidade digital bronze, nas quais estão relacionadas a cadastros simples no site do Governo e pode ser usada em documentos simples, que não possuem informações sigilosas; identidade digital prata, que são cadastros no site do governo federal por meio de vínculo de informações de Bancos e serve para transações sigilosas e identidade digital ouro que é por meio de biometria facial e pode ser utilizada em todos os tipos de transações – simples e sigilosas (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

Conforme relato do agente organizacional houve tais alterações na legislação desde meados do início da pandemia (abr./20) , mas o Governo não especificou ou padronizou como seria a validação dessas assinaturas o que causou preocupação nos agentes organizacionais, visto que a partir do momento que um servidor aceita um documento ele diretamente se torna responsável pela transação, conforme seguinte relato “Quando o governo fez essa mudança ele fez pensando realmente em permitir que o cidadão tivesse maior acesso aos serviços públicos sem precisar se dirigir ao serviço público, só que a gente não estava preparado ainda para isso, isso estava em andamento [...]” (E14), isso porque a Universidade precisaria adaptar seu sistema tecnológico a esse novo contexto, o que demandava além de alocação de recursos financeiros e tecnológicos, um extenso prazo para implementação de um novo sistema , dado todo processo burocrático envolvido nas licitações públicas.

Destaca-se que anteriormente a decisão do Governo, a validação da assinatura, tendo em vista, a prestação de serviço de forma presencial era realizada analisando e comparando a assinatura do documento apresentado pelo usuário com o documento de identificação. A partir de tal análise, o agente organizacional responsável por peticionar no sistema a demanda do usuário, atestava que a pessoa envolvida na tramitação é a mesma que assinou o documento. Percebe-se que a mudança na validação de assinatura acarretaria uma alteração sistêmica morosa na IES. Nesse contexto, tendo em vista, a demora que seria a implementação, de um sistema de validação atendendo os critérios estabelecidos, e que a informação não havia sido

oficializada a Universidade, foi adotada a seguinte ação de forma contingencial, conforme evidencia o relato a seguir:

Então a gente aqui no início passou a aceitar o envio de peças de documento de solicitação via e-mail, meu e-mail é um documento arquivístico e a gente aceitava aquela documentação assinatura, o servidor validava esse documento ao subir ali no sistema. Não é a situação ideal, mas era a situação da contingência durante um período (E14).

Os agentes organizacionais validavam os documentos apresentados pelos alunos a partir da conferência dos cadastros estudantis da IES e validava o documento enviado por e-mail, como cópia autenticada apresentando assim uma solução alternativa paliativa e menos morosa - Ressalta-se que atualmente está em fase de implementação um sistema de validação de assinaturas eletrônicas similar aos requisitos da validação Federal. Nesse contexto a improvisação surgiu de uma ideia de um dos agentes organizacionais com intuito de adaptar ao novo contexto em meio a restrição de informações, prazos e recursos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). A solução derivou-se de interações entre vários agentes organizacionais e setores da Universidade, portanto pode ser considerada como improvisação coletiva (MOORMAN; MINER, 1998); (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003). O Quadro 12 resume as principais características do Caso Improvisação 7:

Quadro 12: Caso Improvisação 7

(continua)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características da improvisação</b>
Demanda emergencial	Validação de assinatura na tramitação online de documentos
Solução padrão	Anteriormente a pandemia, na qual os serviços eram na grande maioria prestados presencialmente, a validação de assinaturas se dava por meio de uma assinatura padronizada de um servidor que garantia que a pessoa que entregou o documento é quem ela diz ser. Essa análise que o servidor fazia se dava por meio de observação da pessoa e comparação com a foto e comparação das assinaturas entre o documento de identificação e o documento para execução do processo.

(conclusão)

<b>Relações teóricas</b>	<b>Características da improvisação</b>
Desafios	Com a pandemia além da inibição do atendimento presencial, o governo quis dar acesso aos cidadãos de forma eletrônica e isso desafiou os servidores validar os documentos tendo em vista a ausência de maiores informações por parte do Governo Federal e a morosidade para implementar um sistema que atendesse a nova demanda.
Solução adotada	As unidades que receberam documentos de alunos passaram a aceitar o documento digitalizado por e-mail e fazia a conferência por meio do cadastro do estudante junto a IES e aceitava como cópia autenticada.
Tipo de improvisação	Coletiva- Discussão entre vários setores da IES sobre a melhor alternativa para solucionar o problema.
<b>Construtos relacionados</b>	
Adaptação	Houve uma adaptação de forma imediata até se encontrar uma solução plausível
Sensemaking	Entendimento de que o serviço precisava ser prestado embora a IES não tivesse um sistema compatível com as novas exigências do Estado.

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Observou -se que as improvisações identificadas reforçam a ideia de que a improvisação não significa ausência de estratégia, uma improvisação eficaz ocorre por meio de ações instintivas dos indivíduos, mas que são pautadas no compromisso de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade (CUNHA et al., 2019).



## 5 DISCUSSÃO

A pandemia do Covid-19, é considerado um evento raro e tal característica tornou o processo decisório ainda mais desafiador, tendo em vista que a necessidade de soluções ágeis esbarra nas especificidades da Universidade, tais como: influência do Governo Federal e distintas vertentes de atuação da IES. Observou-se também que no contexto de tomada de decisão sob pressão, as características burocráticas da Universidade (RIZZATTI; DOBES, 2004) tiveram um grau de impacto nas ações e em muitos momentos as decisões foram mais morosas em decorrência da necessidade de as soluções abranger a ambiguidade de objetivos da IES. Fatores estes que em conjunto dificultaram tomar decisões na velocidade almejada. Entretanto, observou-se que as decisões foram mais ágeis se comparado a tempos nas quais não há presença de eventos inesperados como é o caso da pandemia.

O imediatismo da pandemia também acelerou mudanças necessárias e que estavam em andamento na IES, bem como desencadeou reflexões nos agentes organizacionais, o que permitiu um aprendizado em tempo real e permitiu alterações na execução de muitas atividades na Universidade. Nesse contexto observou-se que houve uma maior interação e empenho entre os agentes organizacionais dos diferentes tipos de setores para em conjunto solucionar os problemas. Um padrão de decisões participativa permitiu uma maior flexibilidade para os agentes organizacionais dos diferentes níveis hierárquicos buscar alternativas e apresentar soluções plausíveis: planejadas ou não planejadas.

As principais ações planejadas por meio do Plano de Contingência foram implementadas, mas em meio a implementação dessas ações surgiram novas demandas derivadas tanto do contexto interno quanto externo, demandas essas que não foram previstas antecipadamente, mas que precisaram ser solucionadas em meio a restrição de prazos e recursos. Identificou-se que os agentes organizacionais por meio das suas habilidades buscaram novas soluções para adaptarem ao novo contexto. Nesse sentido reitera-se que os esforços humanos: Arte, experiência combinados com ciência (MINTZBERG, 1978) e interações informais (HARDY; FACHIN, 2000) são elementos essenciais no processo decisório.

Dado todo contexto desafiador, a autonomia dos indivíduos (VERA et al., 2014; SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019) permitiu aos agentes organizacionais buscarem alternativas menos morosas que, conseqüentemente, desencadeou em improvisações. A experiência (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) foi um dos fatores cruciais nas manifestações de improvisação. A partir das experiências dos agentes organizacionais foi possível tomar decisões mais assertivas, na medida que os profissionais descartavam ideias que identificavam que levariam um tempo maior para serem implementadas, bem como souberam fazer uso de informações de situações vivenciadas em outros contextos. Identificou-se que as experiências dos agentes organizacionais tiveram uma relação maior com as improvisações individuais, uma vez que os indivíduos conseguiam solucionar as demandas a partir de sua experiência, sem necessidade de contatar outro agente organizacional. As improvisações coletivas tiveram uma relação maior com assuntos mais abrangentes, que ocasionaram necessidade de múltiplas interações para buscar soluções, tendo em vista as características pluralistas da Universidade que direciona decisões que abrangem as diferentes vertentes da Instituição (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006).

A capacidade de adaptação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) também auxiliou no estímulo a improvisação, na medida que permitiram os agentes organizacionais improvisarem por meio da recombinação de recursos: materiais, cognitivos afetivos e sociais. Ainda que a improvisação tenha sido evidenciada comumente nas ações desenvolvidas pelos agentes organizacionais, percebeu-se que esta prática não foi consciente ou abertamente aceita a partir do discurso da maioria dos entrevistados conforme relato a seguir:

[...] Nós não trabalhamos com improvisação em uma Gestão Pública, pelo menos nós não desejamos trabalhar com improvisação, mas foi a partir dos planos e das rotinas já estabelecidas que nós precisamos reorganizar e essa reorganização nós não tivemos aquele tempo de fazer um planejamento prévio, com aquela tranquilidade e o tempo necessário, então foi necessário contar com experiências dos indivíduos, o conhecimento dos indivíduos [...] com a criatividade (E9).

Identificou-se que na Universidade o reconhecimento da improvisação como uma ação estratégica não é unanimidade entre os agentes organizacionais. As narrativas dos agentes organizacionais remetem uma preocupação em ferir leis

federais e nesse sentido muitos dos agentes organizacionais relacionam a improvisação com disfunção organizacional conforme relato a seguir:

[...] assim a gente que está na administração pública, mexe com o recurso milionários, contratos, entendeu? A gente tem auditoria, tem TCU, tem denúncia que o pessoal faz no Ministério Público que recebe coisa, ouvidoria, sabe de todos os lados entendeu? Então assim a gente faz a coisa certa [...] (E5).

Há evidências e suspeitas de que no setor público o não reconhecimento da improvisação por parte dos agentes organizacionais pode se diferir parcialmente dos demais profissionais de gestão. Tal contexto pode ser relacionado com a ideia de que há uma tendência de os gestores de uma maneira geral relacionarem as ações estratégicas com aspectos racionais e previsíveis como defende Mintberz (1990), nesse sentido podem relacionar improvisação com vulnerabilidade da gestão. Na Universidade, por ser um setor ligado diretamente ao Governo, além dos agentes organizacionais relacionar gestão com racionalidade e previsibilidade identificou-se que há uma preocupação em cumprir com aspectos legais. Em decorrência dessa preocupação, as improvisações identificadas foram ações ancorados em resoluções da IES e leis federais. Relaciona-se tais regras na Universidade a estruturas mínimas que permitiram que as improvisações não se desviassem dos objetivos da Universidade.

Apesar de alguns agentes organizacionais não reconhecerem a improvisação como uma forma de solucionar problemas, foi possível destacar a pressão no processo de tomada de decisão e a importância da experiência e criatividade dos indivíduos, para adaptar a esse novo contexto em meio a restrição de recursos e prazos, aspectos esses que estimulam o surgimento de improvisações (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Considerando toda essa dinamicidade que envolveu o processo decisório, alguns agentes organizacionais reconhecem a improvisação e relacionam tal prática com um processo intuitivo e natural, que facilita tomar decisões mais rápidas conforme relato a seguir “[...] destaco a capacidade, que acho que é inata, própria da nossa cultura que é essa coisa de você improvisar as soluções, buscar maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem, de buscar maneiras mais ágeis [...]” (E7).

Na busca por soluções ágeis os agentes organizacionais realizaram adaptações que resultaram em improvisações por meio da recombinação de recursos: materiais, cognitivos afetivos e sociais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). A recombinação de recursos não seguiu um padrão de repetição, visto que os agentes organizacionais improvisaram em contextos diferentes e a partir dos recursos que dispunham em mãos.

As improvisações identificadas se caracterizaram por buscar responder demandas emergenciais, podendo assim ser categorizadas como improvisações *ad hoc* (CUNHA et.al, 2014). Construtos relacionados com a improvisação tais como - criatividade, sensemaking, bricolagem e intuição (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) foram fatores que estiveram relacionados com as improvisações, mas não estiveram presentes em todas improvisações identificadas. As características do contexto onde houve improvisação, como por exemplo a maneira que surgiu a ideia determinaram a relação dos construtos.

Destaca-se que as adaptações planejadas ou não planejadas pelos agentes organizacionais, foram resultados do aprendizado em tempo real. A necessidade constante de os agentes organizacionais atuarem fora da sua zona de conforto e inúmeras reestruturações nas atividades e processos da Universidade modificaram a forma como os agentes organizacionais enxergam suas atividades. A maioria dos entrevistados relataram um aprendizado em tempo real que permitiam reflexões e consequentemente ações distintas das praticadas em contextos normais de atuação da IES, conforme evidência do relato a seguir “tudo foi uma aprendizagem em tempo e hora” (E3). As reflexões resultaram em reorganização cognitiva nos agentes organizacionais (CIZEK, 1996) e possibilitaram execução das tarefas de novas maneiras, conforme evidência a seguir:

Essa incidência da pandemia, ela fez com que a gente repensasse algumas práticas, algumas ações que a gente vinha desenvolvendo, esse período foi um período muito bom [...] para refletir em algumas tarefas que estava executando, a gente poder fazer de outra forma, e a gente está fazendo, mais rápido, mais ágil (E8).

Nesse sentido enfatiza-se que a atuação e engajamento dos agentes organizacionais que resultou em ações planejadas, bem como desencadeou improvisações, foram fatores relevantes nas respostas dadas pela Universidade as demandas do Covid-19. As improvisações identificadas contribuíram com as respostas da Universidade as demandas da pandemia do Covid-19, na medida que aconteceram em situações nas quais não havia tempo hábil para os agentes organizacionais planejarem soluções. Nesse contexto na qual novas demandas surgiam, bem como soluções planejadas se mostravam como soluções morosas, as ideias surgiam e eram implementadas instantaneamente junto a execução do Plano de Contingência.

Reitera-se, portanto, que na gestão de situações imprevistas, a improvisação é um dos fatores responsáveis por solucionar os problemas de maneira ágil (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; SCAGLIONE; MEYER; MAMÉDIO, 2019) e que visando solucionar uma única demanda podem ocorrer sucessivas improvisações.

## 6 CONCLUSÕES

O referido tópico busca sintetizar e responder o problema de pesquisa que visou compreender como a improvisação auxiliou nas respostas dadas pela Universidade objeto de estudo, às demandas relacionadas a pandemia do Covid-19. Apresenta-se também sugestões para pesquisas futuras.

### 6.1 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

As principais demandas decorrentes da pandemia, estão atreladas a atividades de todas as vertentes de atuação da instituição: ensino, pesquisa e extensão. Tal contexto exigiu muita negociação na Universidade, porque as decisões na IES buscaram envolver todos os setores da instituição. Tais características trouxeram novos desafios políticos e conflitos de interesses de grupos gerando a necessidade de conciliação por meio de muitas negociações. Enfatiza-se que o processo de tomada de decisão envolve tanto aspectos políticos, quanto problemas a serem solucionados e que conflitos derivados das interações políticas são necessários para moldar as organizações (HALL, 2004). No caso da Universidade opiniões contrárias auxiliaram que as decisões fossem assertivas e abrangessem todas demandas da Universidade. Reitera-se também que a Universidade é um sistema complexo, pois além de toda diversidade de atuação da instituição há grupos de interesses distintos (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006).

A virtualização de todo ensino e trabalho foi uma mudança abrupta em todo um modelo tradicional praticado há anos na IES e exigiu da Universidade muita adaptação em meio a restrições orçamentárias, processos burocráticos, leis federais. Para contornar os desafios, houve muito empenho dos agentes organizacionais que em conjunto buscaram se adaptar e apresentar soluções para as demandas, a partir de um aprendizado em tempo real. Destaca-se que identificou uma maior interação por parte dos agentes organizacionais dos diferentes tipos de setores, se comparado há situações não emergenciais da IES, tal contexto trouxe agilidade para o processo de tomada de decisão.

No que se refere ao planejamento desenvolvido observou-se que foi fundamental, mas assim como Mintzberg (1978) cita, além da racionalidade é importante considerar a dinamicidade do contexto. Ou seja, a dinamicidade das demandas, a pressão por respostas e a necessidade de conciliar as possíveis soluções com as especificidades institucionais – em termos de legislação e uso do recurso público – estimulou o uso cuidadoso da improvisação. Observou-se a existência de improvisações individuais e coletivas. As improvisações individuais demonstraram ser mais influenciadas pela experiência em diferentes contextos organizacionais e pessoais. As improvisações coletivas tiveram como maior característica situações ou decisões mais abrangentes.

As improvisações identificadas não apresentaram um padrão no que se refere aos construtos que compõem o conceito de improvisação. Entretanto verificou-se a forte presença e influencia de fatores tais como: capacidade de adaptação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) e experiência (JARZABKOWSKI, 2004). As improvisações identificadas se caracterizaram por buscar responder demandas emergenciais, podendo assim ser categorizadas como improvisações *ad hoc* (CUNHA et.al, 2014) dado o contexto emergencial decorrente da pandemia.

Apesar da presença e manifestações individuais relatando situações de improvisação nas atividades organizacionais IES, verificou-se o não reconhecimento da improvisação como uma prática. Esta percepção, no contexto de uma instituição pública, representada aqui pelas evidências identificadas na IES investigada pode estar relacionado à preocupação dos agentes organizacionais na conciliação entre improvisação e as normas legais e resoluções internas que orientam as atividades da Universidade. Nesse sentido, além de vulnerabilidade de processos, assumir a possibilidade de improvisação fere os princípios legais e éticos. Esse entendimento, contudo, não procede na medida em que as improvisações identificadas foram ancoradas em estruturas mínimas (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003), ou seja, seguiram a estrutura formal e legal dos processos em questão. Como uma instituição pública, a Universidade integra, simultaneamente normas internas, legislação e controle, o que permitiu que as ações - ainda que não planejadas - fossem executadas de maneira legal e responsável.

Evidenciou-se também que na busca por solucionar uma única demanda podem ocorrer sucessivas improvisações e que mesmo em Universidades públicas que atuam em um contexto burocrático existem maneiras menos morosas para solucionar problemas. As improvisações ainda que de maneira inconsciente por parte dos agentes organizacionais auxiliaram nas respostas dadas pela Universidade a pandemia do Covid-19. Isso aconteceu na medida que aconteceram em situações que demandavam soluções imediatas, contribuindo para materialização de demandas da pandemia, uma vez que se tratavam, em geral, de soluções importantes, mas, de cunho muito operacional, nem sempre previstos nos planos elaborados. Evidencia-se, portanto, que a improvisação foi uma prática relevante para mitigar problemas em meio a pressão de prazo e, ainda, que a dinamicidade das interações entre os agentes organizacionais foi um diferencial para respostas rápidas e mais efetivas.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As improvisações identificadas foram com intuito de solucionar demandas inesperadas relacionadas a pandemia do Covid-19. Esse tipo de improvisação é categorizado por Cunha et.al., 2014 como improvisação *ad hoc*. Sugere-se estudos em contextos normais de atuação das Universidades, nas quais não há presença de eventos inesperados como é o caso da pandemia, para identificar como se dá presença da improvisação. Sugere-se também estudos em instituições públicas para melhor compreender causas do não reconhecimento da improvisação, bem como comparar esse entendimento por parte dos agentes organizacionais entre o contexto privado e público.

Recomenda-se ainda ampliar estudos acerca do aprendizado derivado da pandemia nas Universidades e como tais ações alteraram as práticas da organização.



## 7 REFERÊNCIAS

ALEXANDER, P. A.; SCHALLERT, D. L.; REYNOLDS, R. E. What Is Learning Anyway? A Topographical Perspective Considered. **Educational Psychologist**, v. 44, n. 3, p. 176-192, 2009

AMABILE, T. M. Componential Theory of Creativity. In: Kessler, E.H.(Ed.) **Encyclopedia of Management Theory**, Sage Publications, p. 134-139, 2013.

BALDRIDGE, J. V. et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BALDRIDGE, J. V. Organizational Characteristics of Universities and Colleges: In: DEAL, T. E.; INGOLS, C.; BALDRIDGE, J. V. (Ed.) **The Dynamics of Organizational Change in Education**. McCutchan Publishing Corporation, p. 38-59, 1975.

BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. The Dynamics of Organizational Change in Education. Berkeley: **McCutchan Publishing Corporation**, 1983.

BARRETT, F. J. Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. In: KAMOCHE, K; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. **Organizational Improvisation**. New York: Routledge, p. 135-162, 2003.

BENSIMAN, E. M. Selected aspects of governance: an ERIC review. **Community College Review**, v. 12, n. 2, p. 54-61, 1984

BESS, J. L. Collegiality: toward a clarification of meaning and function. In SMART, J. C. (Ed.). **Higher Education: Handbook of Theory and Research**, v. 16, p. 1-36, 1992

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 22 nov. 2020

BRASIL. Ministério da Educação. **ProExt - Apresentação**. 2003. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12241&ativo=488&Itemid=487/temas](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12241&ativo=488&Itemid=487/temas). Acesso em: 24 nov. 2020.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1-34, 1997.

BUCHENAU, M.; SURI, J. F. Experience Prototyping. Proceedings of the Conference on Designing Interactive Systems: Processes, Practices, Methods, and Techniques, **DIS**. p. 424-433. 2000.

BUSH, T. Collegial Models. In: BENNETT, N.; HARRIS, A.; PREEDY, M. (Ed.) **Organizational effectiveness and improvement in education**. UK: McGraw-Hill Education, 1997

CARVALHO, J. **O enfrentamento da pandemia pelas universidades federais**, 2020. Disponível em: < <http://www.jornaldocampus.usp.br/index.php/2020/09/o-enfrentamento-da-pandemia-pelas-universidades-federais/> >. Acesso em: 06 nov. 2020.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. n. 24, p. 5-15, 2003.

CIZEK, G. J. **Learning, Achievement, and Assessment: Constructs at a Crossroads**. In: PHYE, G. D. Handbook of Classroom Assessment, Academic Press, p. 1-32, 1996.

CLEGG, S. et al. **Strategy: theory and practice**. London: Sage, p. 293-310, 2011.

COFFEY, A. Analyzing documents. In: FLICK, U. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. London: SAGE, p. 367-379, 2014.

COHEN, L. M. Adaptation and creativity in cultural context. **Revista de Psicologia**, v. 30, n. 1, p. 3-18, 2012

COHEN, L.M.; AMBROSE, D.A. Adaptation and creativity. In R. Runco & S. Pritzker (Eds.), **Encyclopedia of creativity**, v. 1, p. 9-22, 1999

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972

COLE, R. E.; BACDAYAN, P.; WHITE, B. J. Quality, Participation, and Competitiveness. **California Management Review**, v. 35, n. 3, p. 68–81, 1993

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

COYNE, C.; BALLARD, J. D.; BLADER, I. J. Recommendations for future university pandemic responses: What the first COVID-19 shutdown taught us. **PLOS Biology**, v. 18, n.8, p. 1-6, 2020

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M. et al. The improvising organization: Where planning meets opportunity, **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 4, p. 20-35, 1996

CROSSAN, M. M.; SORRENTI, M. Making sense of improvisation. In: KAMOCHE, K; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. **Organizational Improvisation**. New York: Routledge, p. 27-48, 2003.

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

CUNHA, M. P. et al. Organizational improvisation: from the constraint of strict tempo to the power of the avant-garde. **Creativity and Innovation Management**. v. 23, n. 4, p. 359-373, 2014.

CUNHA, M.P. et al. Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive. **Human Resource Management Review**, v.30, n.1, p. 1-13, 2019.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DANE, E.; PRATT, M. Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.

DELOITTE. **Compromisso com as pessoas: as nossas e as de nossos clientes**. Disponível em: < <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/procedimentos-retomada-atividades-presenciais.html> >. Acesso em: 16 abr. 2022.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENIS, J-L.; LANGLEY, A.; CAZALE, L. Leadership and Strategic Change under Ambiguity. **Organization Studies**, v. 17, n. 4, p. 673-699, 1996

EBERHART, M. E.; PASCUCI, L. O processo decisório e suas implicações na cooperação universidade, empresa e governo: um estudo de caso. **Revista GUAL**, v. 7, n. 2, p. 221-242,2014

ETZIONI, A. **Modem Organization**. Prentice Hall, 1964.

FALKHEIMER, J.; SANDBERG, K. G. Strategic Improvisation: A Professional Idea for Contemporary Communication Managers. **Journal of Communication Management**, v. 22, n. 2, p. 253-258, 2018.

FISCHBEIN, E. Intuition and proof. For the learning of mathematics, **JSTOR**, 1982.

FREITAS, I. M. A. C. Nova Configuração Estrutural para a Universidade: subsídios para discussão. **INPEAU**, 2004.

GONÇALVES, V. S. Respondendo à incerteza: uma análise longitudinal da improvisação organizacional. Dissertação (Mestrado em Comportamento Organizacional) – **Instituto Superior de Psicologia Aplicada**, 2001.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Artmed. 2012.

GURTEEN, D. Knowledge, Creativity, and Innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1, 1998

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas Processos e Resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HARDY, C. et al. Strategy formation in the university setting. In: BESS, J. (org.). **College and university organization: insights from behavioral sciences**. New York: **New York University Press**, 1984.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2. ed. Porto Alegre: **Editora Universidade UFRGS**, 2000.

HARTNETT, T. The Basics of Consensus Decision Making. Disponível em: < <http://www.groupfacilitation.net/Articles%20for%20Facilitators/The%20Basics%20of%20Consensus%20Decision%20Making.html> >. Acesso em: 03 Nov. 2021

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015

HOCH, S. J. Product Experience Is Seductive. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 3, p. 448–454, 2002

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUDELSON, P. M. Qualitative research for health programmes. **World health organization**, 1994.

JAMES, M. Emergent Strategy. **The International Encyclopedia of Strategic Communication**. p. 1-10, 2018.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and strategic practices-in-use. **Organization Studies**: v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAMOCHE, K; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. Organizational Improvisation. New York: **Routledge**, p. 1-12, 2003.

KAN, M.; ZHOU, J. How Do Colleges and Universities Respond to Covid-19: The Experience of Chengdu Sport University. **Asia Pacific Journal of Public Health**, v. 32, n.4, p. 170-171, 2020

KEZAR, A. Bottom-Up/Top-Down Leadership: Contradiction or Hidden Phenomenon. **The Journal of Higher Education**, v. 83, n. 5, p. 725-760, 2012

KOCHHANN, L. E. **Gestores compartilham o que as faculdades brasileiras aprenderam com o coronavírus**, 2020. Disponível em: < <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/licoes-covid-19-faculdades/>>. Acesso em: 06 nov. 2020.

LEE, K. M. Presence, Explicated. **Communication Theory**, v. 14, n. 1, p. 27–50, 2004

LESLIE, D. W. Legitimizing University Governance: Theory and Practice. **Higher Education**, v. 4, n. 2, p. 233-246, 1975

LÉVI-STRAUSS, C. The savage mind. Chicago, Illinois: **University of Chicago Press**, 1966.

LEYBOURNE, S. A. Managing change by abandoning planning and embracing improvisation. **Journal of General Management**, v. 31, n. 3, 2006.

MAINEMELIS, C. Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas. **Academy of Management Review**, v. 35, p. 558–578, 2010

MARCH, J. G.; OLSEN, J. **Ambiguity, and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

MEYER, V. A escola como organização complexa. In: EYNG, A. M; GISI, M. L. (Org.). **Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas**. Ijuí: Unijuí, p. 231-261, 2007.

MEYER, V. Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-390, 2005

MEYER, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE**, v.13, n.1, p.40-51, 2015.

MINER, A. S., BASSOFF, P., MOORMAN, C. Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 304-377, 2001.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo estabelece níveis de exigência para assinaturas e autenticações eletrônicas de documentos públicos**. Disponível em: < <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/marco/governo-estabelece-niveis-de-exigencia-para-assinaturas-e-autenticacoes-eletronicas-de-documentos-publicos> >. Acesso em: 13 nov. 2021.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 68, n.2, p. 163–176, 1990.

MINTZBERG, H. **Tracking Strategies: toward a general theory**. New York: Oxford University Press, p. 361-379, 2007.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Review**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, T. R. Motivation and Participation: An Integration. **Academy of Management Journal**, v. 16, p. 670-679, 1973

MOORMAN, C.; MINER, A. S. Organizational Improvisation and Organizational Memory. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698–723, 1998

NÓBREGA, A. C. **A universidade federal brasileira, a pandemia da Covid-19 e além**, 2020. Disponível em: < <http://www.andifes.org.br/a-universidade-federal-brasileira-a-pandemia-da-covid-19-e-alem/> >. Acesso em: 06 nov. 2020.

PARDO-DEL-VAL, M.; LLOYD, B. Measuring empowerment. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 24, n. 2, p. 102-108, 2003

PRIOR, L. Documents and action. In: ALASUUTARI, P.; BICKMAN, L.; BRANNEN, J. (Eds.) **Handbook of social research methods**. London: Sage, p. 479-492, 2007

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. California: Sage, 1993.

RIZZATTI, G.; DOBES, C.E.I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, P.A.; COLOSSI, N. (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular. p. 185-192, 2004

ROTH, W. M; JORNET, A. Towards a theory of experience. **Science Education**, v. 98, p. 106-126, 2014.

RYLE, G. Improvisation. **Oxford University Press**. v. 85, n. 337, p. 69-83, 1976

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**, v. 20, p. 291-302, 2019.

SCHIMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária. **INPEAU**, 2008.

SIMON, H. A. Making management decisions: The role of intuition and emotion. **Academy of Management Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 57-64, 1987

SIMON, H. Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations. New York: **Free Press**, 2000.

SORENSEN, B.; SPOELSTRA, S. Play at Work: Continuation, Intervention and Usurpation. **Organization**. v. 19, n. 1. p. 81-97, 2012.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Artmed, 2011.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.), **The Sage handbook of qualitative research**, Sage Publications Ltd., p. 443–466, 2005

STALLIVIERI, L. O sistema de ensino superior do brasil: características, tendências e perspectivas, **Universidade de Caxias do Sul**, 2006. Disponível em: <[http://www.ucs.br/site/midia/arquivos/sistema\\_ensino\\_superior.pdf](http://www.ucs.br/site/midia/arquivos/sistema_ensino_superior.pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2020.

TAYLOR, W. H. The Nature of Policy-Making in Universities. **Canadian Journal of Higher Education**, v. 13, n.1, p17-31, 1983

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOL, R. S. J.; KLEIN, R. J. T.; NICHOLLS, R. J. Towards Successful Adaptation to Sea-Level Rise along Europe's Coasts. **Journal of Coastal Research**, v. 24, n. 2, p. 432–442, 2008.

UNILA. **Pandemia de Covid-19 muda a rotina e impõe novos desafios para os servidores públicos**, 2020. Disponível em: <<https://portal.unila.edu.br/noticias/pandemia-de-covid-19-muda-a-rotina-e-impoen-novos-desafios-para-os-servidores-publicos>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

VERA, D. et al. Knowledge-Based and Contextual Factors Associated with R&D Teams' Improvisation Capability. **Journal of Management**, v. 42, n.7, p. 1874-1903, 2014

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WATKINS, C. et al. Effective Learning. **The National School Improvement Network**, n. 17, 2002.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, p. 229-282, 1982.

WEICK, K. E. Improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543–555, 1998

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty**. Jossey-Bass, 2001.

ZACCARELLI, L. M.; GODOY, A. S. “Deixa eu te contar uma coisa...”: possibilidades do uso de narrativas e sua análise nas pesquisas em organizações. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 25-36, 2013.



## APÊNDICE A

### *Roteiro de Pesquisa*

**TEMA:** Gestão Universitária em tempos de pandemia: Características e contribuições da improvisação estratégica

**OBJETIVO GERAL:** Analisar como manifestações de improvisação auxiliou nas respostas dadas por uma Universidade pública às demandas relacionadas a pandemia do Covid-19.

#### **Informações iniciais**

1. Informar ao entrevistado que a entrevista tem como foco analisar a presença e influência da capacidade de adaptação, criatividade e inovação nas ações tomadas para implementação das mudanças na Universidade, diante do contexto de Covid-19.
2. O estudo tem foco no período entre a suspensão e retomada das aulas *online*, mas, informações relativas à evolução das soluções adotadas, mesmo que posteriores ao retorno das aulas, 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.

Informar dos riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas

Garantir ao participante de pesquisa o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

## Solicitar autorização para gravar a entrevista

## 4. Verificar se o agente organizacional tem assinatura eletrônica

**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: ( ) administrativa ( ) Docência ( ) Ambas

1.5 Centro/Departamento/Setor:

1.6 Experiência em funções de gestão:

1.7 Tempo de vinculação com a Universidade:

**II. QUESTÕES**

1. Na sua percepção, como os responsáveis precisaram agir para implementação das mudanças necessárias para o retorno das aulas na Universidade, em resposta ao Covid-19. *(focar nas mudanças demandadas para retorno as aulas online, por exemplo; desafios, características das iniciativas, quem, como e por quê)*
2. Para você, o processo de execução das ações seguiu um planejamento prévio ou precisou sofrer adequações por parte dos responsáveis envolvidos? Se

houve alterações, foram decorrentes de quais fatores? Explique e cite exemplos, por gentileza.

3. Dentre as ações desenvolvidas por você ou seu Setor/Departamento, quais foram os principais desafios e de que maneira eles foram solucionados? *(Em termos operacionais e comportamentais, por exemplo). ok*
4. Você poderia apontar soluções alternativas adotadas por sua área/departamento/setor para conseguir atender as demandas diante das limitações de tempo e recursos? Cite exemplos, por gentileza. ok
5. Em se tratando das iniciativas desenvolvidas por seu setor/departamento, houve situações onde foram necessárias várias tentativas até conseguirem atender a demanda? Cite exemplos, por favor. *(devido a legislação, a interesses diversos, prazos, burocracias internas etc.)*
6. Na sua opinião, houve comportamentos ou tipos de iniciativas individuais que contribuíram para a implementação das mudanças necessárias sob pressão? Poderia citar exemplos de sua área ou outros conhecidos?
7. Na sua percepção, houve situações onde a criatividade e a iniciativa individual foram essenciais para a realização das ações necessárias? Explique, por gentileza.
8. Nas situações em que você (sua equipe ou seus pares) precisou encontrar soluções alternativas para implantar as ações necessárias, na sua opinião, o que foi fundamental para o êxito deste processo?
  - a. a. ( ) Planos/rotinas existentes
  - b. b. ( ) Experiencia
  - c. c. ( ) Criatividade
  - d. d. ( ) Capacidade de improvisação
  - e. e. ( ) Outro \_\_\_\_\_
  - f. f. Pode citar exemplos, por gentileza. (Sempre que o entrevistado estiver citando exemplos, solicite explicação dos detalhes ok?)

Ao final da entrevista, solicitar do entrevistado a indicação de nomes de outras pessoas que contribuíram efetivamente na realização das ações necessárias à implementação das mudanças e se eles podem contatar novamente caso necessário.

## APÊNDICE B

### Protocolo Entrevistados

Prezado (a)

Meu nome é Ester e sou estudante do mestrado no PPGADM da Ufes. O motivo do meu contato é para convidar e consultar a sua disponibilidade para contribuir com a pesquisa que estou desenvolvendo juntamente com a professora Lucilaine Pascuci a respeito das características da implementação de mudanças em IES pública, em situação de pressão.

O foco da pesquisa está na promoção das mudanças necessárias ao retorno das aulas, em decorrência da pandemia do Covid-19, onde sabemos que sua contribuição foi fundamental conforme informação dos gestores já entrevistados. Assim sendo, agradeceria muito se você pudesse nos ajudar e havendo possibilidade de uma entrevista virtual, peço por gentileza que me informe dia e melhor horário para você e seu e-mail para eu enviar o link do encontro.

Desde já muito obrigada,

Fico no aguardo

## APÊNDICE C

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e colaborar com a coleta de dados referente à pesquisa intitulada: “GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM TEMPOS DE PANDEMIA: CARACTERÍSTICAS E CONTRIBUIÇÕES DA IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL”, desenvolvida pela mestrandia ESTER ONOFRE BARBOSA LESSA, para a obtenção do grau em Mestre em Administração na UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRÍTO SANTO (UFES). Obtive informação de que a pesquisa é coordenada pela orientadora Prof.<sup>a</sup>. Dra. Lucilaine Pascuci e que tem como objetivo geral: Analisar como manifestações de improvisação auxiliou nas respostas dadas por uma Universidade pública às demandas relacionadas a pandemia do Covid-19.

Afirmo que estou participando por livre e espontânea vontade, que eu obtive informação de que minha colaboração será de forma anônima no processo de descrição da coleta dos dados através da gravação da entrevista que será utilizada para fins desta pesquisa. Declaro que eu autorizo a gravação para uso somente pela pesquisadora e sua orientadora. Fui informado(a) também que em caso de dúvidas ou desconforto no momento da entrevista posso interromper sem sofrer qualquer tipo de constrangimento.

Atesto para os devidos fins que recebi uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Vitória, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_

Assinatura da orientadora: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE D

### EXEMPLO DE NARRATIVA

#### CASO IMPROVISAZÃO 1

Com a decisão de implementar o ensino EARTE, que previa aulas síncronas e assíncronas, um dos cursos demandou da Universidade uma tutoria para gravação das aulas que seriam assíncronas. O procedimento padrão é identificar um servidor qualificado e contratá-lo por meio de uma gratificação, em segundo plano quando não se identifica algum servidor, executa uma contratação de alguém fora do contexto da Universidade na qual requer um processo similar a licitação sendo esse um processo moroso. Em um primeiro momento não se identificou servidor disponível e tendo em vista a demora que seria uma contratação externa, a contratação foi realizada por meio de um apoio de uma fundação que atende a Universidade após inúmeras interações em busca da solução.