

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

IMPROVISAÇÃO NA ATUAÇÃO DE GESTORES ACADÊMICOS:
MOTIVAÇÕES, CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS

ARTHUR SILVA SANTOS

VITÓRIA, ES

2017

ARTHUR SILVA SANTOS

IMPROVISAÇÃO NA ATUAÇÃO DE GESTORES ACADÊMICOS:
MOTIVAÇÕES, CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS

Dissertação apresentada como requisito 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.

Orientador: Profa. Dra. Lucilaine Maria Pascuci

VITÓRIA, ES

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP) (Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

S237i Santos, Arthur Silva, 1992-
Improvisação na atuação de gestores acadêmicos: motivações, características e resultados / Arthur Silva Santos. – 2017.
115 f. : il.

Orientador: Lucilaine Maria Pascuci.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Universidades e faculdades - Administração. 2. Estratégia.
3. Improvisação organizacional. I. Pascuci, Lucilaine Maria. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

Elaborado por Perla Rodrigues Lôbo – CRB-6 ES-527/O



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG
ADM**

Programa de
Pós-Graduação
em Administração
UFES
Mestrado e Doutorado

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em
Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus
Universitário - Goiabeiras
CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27)
3335.7712
E-Mail ppgadm@gmail.com
www.ppgadm.ufes.br

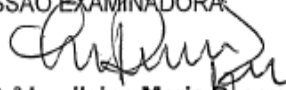
**“Improvisação na Atuação de Gestores Acadêmicos:
Motivações, Características e Resultados”**

Arthur Silva Santos

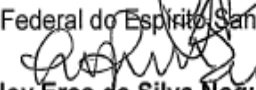
*Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal do Espírito Santo
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Administração.*

Aprovada em: 21/07/2017

COMISSÃO EXAMINADORA


Professora Dr^a Lucilaine Maria Pascuci
Universidade Federal do Espírito Santo

Professor Dr. Annor da Silva Junior
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. Eloy Eros da Silva Nogueira
Universidade Positivo


Professor Dr. Victor Meyer Junior
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Aos meus pais Jefferson e Mara, a meu irmão Victor e a minha vovó Judite.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por ter me fortalecido durante esta jornada. Só Ele sabe o quanto foi difícil.

Agradeço aos meus pais Jefferson e Mara por serem meus maiores incentivadores, sempre me fazendo acreditar que tudo é possível. Ao meu irmão Victor por estar comigo nos momentos bons e ruins, pelo companheirismo e amizade.

Agradeço a professora Lucilaine Pascuci pela paciência nas constantes e repetitivas orientações realizadas no período do mestrado. Um ser humano ímpar, que sempre esteve disposto a ajudar e acreditar no meu potencial, sempre objetivando o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço ao professor Victor Meyer Jr. e ao professor Eloy Eros da Silva Nogueira pelas valiosas contribuições para o trabalho desenvolvido.

Aos professores do PPGADM pelos ensinamentos proporcionados.

Agradeço aos meus amigos do mestrado: Adller, Thiago, Welton, Emanuel, Francielly, João Paulo e Junior, pelos ótimos momentos que compartilhamos e pelo apoio e incentivo mútuo que estabelecemos durante esta jornada.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior (CAPES) pelo suporte financeiro, por meio da bolsa de estudos. Sem este apoio, as dificuldades para realização do mestrado seriam ainda maiores.

Aos participantes desta pesquisa que cederam parte de seu tempo contribuindo para o desenvolvimento deste estudo.

“A Administração é vista como uma manifestação da racionalidade, contudo as universidades, por suas especificidades, requerem abordagens com sensibilidade para reunir e utilizar seus diversos recursos, de forma criativa e inovadora, sabendo equilibrar o uso da razão, reconhecidamente limitado, com aspectos subjetivos, como a intuição e valores éticos fortemente presentes nas ações humanas.”

Victor Meyer Junior e Maria Cecília Barbosa Lopes (2015, p. 50).

Resumo

Em ambientes organizacionais com características complexas e dinâmicas, como é o caso de universidades, as ações são desenvolvidas pela dinâmica entre os atores em virtude de suas especificidades. Neste contexto, gestores acadêmicos – tais como coordenadores de curso de graduação – desenvolvem ações no seu dia a dia para lidar com demandas que surgem inesperadamente, nas relações que são estabelecidas com múltiplos atores. Este estudo teve como objetivo analisar as características pelas quais a improvisação se manifesta na gestão acadêmica de uma universidade pública federal. Para tanto, utilizou-se conceitos de improvisação organizacional, gestão estratégica e gestão acadêmica de universidades. Trata-se de um estudo qualitativo, de natureza exploratória que se utilizou do método estudo de caso. Os dados foram coletados por meio da observação participante, entrevistas etnográficas e documentos, os quais foram analisados por meio da análise de narrativa e análise documental. Resultados evidenciaram uso de improvisação na atuação dos gestores acadêmicos, como resultado da habilidade interpretativa e intuitiva em articular criativamente os recursos disponíveis e sua adaptação diante das demandas repentinas. Observou-se que a improvisação possibilitou novas experiências e novos conhecimentos, mas, não foi motivo de ruptura de rotinas ou procedimentos, talvez por se tratar de situações dinâmicas, pontuais ou, ainda, pela dificuldade e não interesse na promoção de mudanças. Identificou-se que a improvisação no contexto acadêmico se caracteriza, predominantemente, como ações imediatistas e fortemente influenciada pela informalidade na atuação dos gestores. Dentre os motivadores da improvisação identificados, destacam-se a excessiva burocracia, a escassez de recursos, a descontinuidade dos cargos de gestão, o amadorismo gerencial, o desconhecimento das especificidades administrativas da universidade, a sobrecarga de trabalho, a inadequação de procedimentos acadêmicos e a autonomia profissional. Conclui-se que, apesar das atividades da gestão acadêmica estarem prescritas, as características do contexto potencializam a improvisação como mecanismo de resposta e adaptação às demandas.

Palavras-chave

Improvisação Organizacional, Estratégia, Universidades, Gestão Acadêmica.

Abstract

In organizational environments with complex and dynamic characteristics, as is the case of universities, actions are developed by the dynamics among the actors because of their specificities. In this context, academic managers - such as undergraduate course coordinators - develop actions in their day to day to deal with demands that arise unexpectedly in relationships that are established with multiple actors. This study aimed to analyze the characteristics by which improvisation manifests itself in the academic management of a federal public university. For that, concepts of organizational improvisation, strategic management and academic management of universities were used. This is a qualitative study, exploratory in nature, using the case study method. Data were collected through participant observation, ethnographic interviews and documents, which were analyzed through narrative analysis and documentary analysis. Results evidenced the use of improvisation in the performance of academic managers, as a result of the interpretive and intuitive ability to creatively articulate available resources and their adaptation to the sudden demands. It was observed that improvisation made possible new experiences and new knowledge, but it was not a reason for breaking routines or procedures, perhaps because they are dynamic situations, punctual or even because of the difficulty and not interest in promoting change. It was identified that improvisation in the academic context is characterized, predominantly, as immediate actions and strongly influenced by the informality in the performance of the managers. Among the motivators of improvisation identified are the excessive bureaucracy, scarcity of resources, discontinuance of management positions, managerial amateurism, ignorance of the administrative specificities of the university, work overload, inadequate academic procedures and autonomy. It is concluded that, although the activities of academic management are prescribed, the characteristics of the context enhance improvisation as a mechanism of response and adaptation to the demands.

Key-words

Organizational Improvisation, Strategy, Universities, Academic Management

Sumário

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos específicos	16
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	17
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	19
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES.....	19
2.2	IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
2.2.1	Característica da improvisação	24
2.2.2	Estudos sobre improvisação	29
2.2.3	Formas de improvisação	33
2.3	GESTÃO ACADÊMICA EM UNIVERSIDADES	37
2.4	IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA	47
3	METODOLOGIA	50
3.1	PERGUNTAS DE PESQUISA.....	50
3.1.1	Definição das Categorias Analíticas.....	50
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.2.2	Apresentação do caso estudado.....	58
3.2.3	Procedimentos de Coleta de Dados.....	60
3.2.4	Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	63
3.4	ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....	64
4	ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1	CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS DAS MANIFESTAÇÕES DE IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA	66
4.2	TIPOLOGIA DE IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA	77
4.3	MOTIVAÇÕES DA IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA.....	80
5	CONCLUSÕES	95
5.1	RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA	95
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	98
6	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE A	108
	APÊNDICE B	109
	APÊNDICE C	113
	APÊNDICE D	115

Lista de ilustrações

Figura 1: Gestão Estratégica como Arte, Ciência e Habilidade Prática.....	20
Quadro 1: Diferentes formas de improvisação que ocorrem nas organizações	34
Quadro 2: atribuições da coordenação de curso de graduação	59
Tabela 1: Entrevistados da pesquisa	62
Quadro 3: Caso I – Curso Alpha	67
Quadro 4: Caso I - Teoria versus improvisação organizacional	69
Quadro 5 : Caso II – Curso Gama.....	71
Quadro 6: Caso II - Teoria versus improvisação organizacional	72
Quadro 7: Caso III – Curso Beta	75
Quadro 8: Caso III - Teoria versus improvisação organizacional	76
Quadro 9: Tipologia de improvisação x casos apresentados	77

ABREVIATURAS

Sigla	Significado
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
CCHN	Centro de Ciências Humanas e Naturais
CCJE	Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CT	Centro Tecnológico
PE	Planejamento Estratégico
PDI	Planejamento de Desenvolvimento Institucional
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
MEC	Ministério da Educação e da Cultura
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa
IES	Instituições de Ensino Superior
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1 INTRODUÇÃO

A atuação de gestores em organizações caracteriza-se como sendo diferente da suposição clássica sobre a função gerencial de planejar, organizar, coordenar e controlar (MINTZBERG, 1971). Na realidade, o trabalho do gestor constitui-se pela ação incansável e contínua, marcado também pela brevidade, descontinuidade e variedade das atividades que são realizadas no dia-a-dia (MINTZBERG, 1971). Para o mesmo autor, o gestor precisa cumprir obrigações, como rituais, cerimônias e negociações com múltiplos agentes do contexto organizacional, em que os meios de comunicação são predominantemente verbais, realizados por meio de conversas, chamadas telefônicas, reuniões e constantes interações formais e informais do dia-a-dia. Portanto, muitas decisões tomadas e ações realizadas pelos gestores são baseadas em julgamentos e intuição pessoal a cada situação vivenciada (MINTZBERG, 1971).

Na atividade de gestão em organizações, as ações podem ser oriundas de procedimentos, planos ou programações para lidar com problemas, buscar oportunidades e alcançar objetivos. Tal como, as ações também podem ser desenvolvidas de forma não planejada e extemporânea para lidar com o inesperado, sendo concebidas à medida que os eventos se desdobram (CUNHA, 2004), como é o caso da manifestação de improvisações.

Dessa forma, apesar do esforço dos agentes organizacionais pautarem suas ações em planejamentos ou programações, baseados em direção e controle, as organizações têm vivenciado cenários de incerteza que vão além da capacidade de previsão (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002). Por isso, estratégias emergentes têm sido destacadas na literatura (MINTZBERG; WATERS, 1985), pois representam ações que evoluem de forma orgânica, à medida que eventos e mudanças ocorrem sem terem sido planejadas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002).

A relação entre improvisação e estratégias pode ser identificada especialmente nas estratégias emergentes (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Isto porque, assim como estratégias emergentes estão propícias a ocorrer devido a imprevisibilidade e incertezas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2009), a improvisação por sua vez, pode surgir como uma resposta para eventos inesperados em contextos dinâmicos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), como é caso de universidades.

Universidades caracterizam-se como complexas e dinâmicas (ETZIONI, 1964). Trata-se de organizações que são compostas por diferentes grupos com interesses divergentes e conflituosos (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006), marcados por intensas relações políticas (BALDRIDGE, 1983). A coexistência de múltiplas estruturas e processos, faz da universidade um tipo particular de organização, na qual características como a fragmentação de estruturas, complexidade tecnológica, alto nível de especialização (BALDRIDGE, 1983) e autonomia de seus profissionais (MINTZBERG, 1979), tornam um desafio a atividade de gestão (MEYER, 2004).

A gestão acadêmica em universidades consiste no conjunto de decisões e instrumentos de gestão que tem o poder de influenciar os professores, os alunos, a estrutura dos cursos e os aspectos burocráticos acadêmicos (FINGER, 1988). A preocupação essencial da gestão acadêmica está relacionada a atividade fim da universidade, que abrange o ingresso dos alunos, o processamento de matrículas, os currículos dos cursos, a avaliação do rendimento acadêmico, a integralização do curso e a certificação (FINGER, 1988).

A gestão acadêmica é desempenhada por funcionários administrativos de uma universidade, assim como por professores (ÉSTHER; MELO, 2008). Estes últimos, são profissionais que além das atribuições comumente associadas ao ensino e pesquisa, acumulam também funções administrativas. À esta característica da universidade, Meyer (2014, p. 18) apresentou como “administração professoral” e amadora, pois são profissionais que ocupam importantes cargos de gestão, mas muitas vezes não possuem conhecimentos específicos em administração, e, portanto, o aprendizado ocorre por meio da prática e vivência na função de gestor acadêmico (MEYER, 2004).

Dentre as funções que podem vir a ser desempenhadas pelo gestor acadêmico, destaque deste estudo está na função do coordenador de curso de graduação. Tratam-se de agentes que estão na ponta do processo, diretamente voltados a coordenação e desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão (CARROLL; WOLVERTON, 2004). O coordenador de curso tem papel fundamental nas universidades, pois é responsável por tratar das questões pedagógicas, envolvendo alunos e professores, além da manutenção da qualidade do curso. Portanto, o trabalho do coordenador enquanto gestor acadêmico caracteriza-se por ser essencialmente qualitativo, subjetivo e relacional (MEYER, 2014; BATHURST; GELDEREN, 2014), pelas peculiaridades e valores individuais dos atores com os quais interagem tanto internamente quanto externamente.

Em virtude das características da universidade, com frequência, as decisões e ações não seguem o prescrito, sendo resultado da dinâmica entre os atores (HARDY et al., 1984). Neste contexto, a capacidade de improvisação dos gestores é essencial para a lidar com elementos característicos dos ambientes pluralísticos e complexos, como a incerteza, a ambiguidade e a dinamicidade (PASCUCCI; MEYER, 2013).

Em especial, é por meio do *sensemaking* (WEICK, 1995) que os agentes organizacionais interpretam eventos e criam sentido para a combinação criativa dos recursos disponíveis no momento para a formação de novas ações (WEICK, 1993, CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), desenvolvendo improvisações. Dessa forma, a improvisação é realizada quando é necessário lidar com eventos não planejados e pode resultar em aprendizado e na institucionalização de novas práticas e rotinas a partir dos resultados gerados (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001).

Cunha e outros (2014) destacaram quatro tipos de manifestações de improvisação que podem ocorrer na organização – *Ad-Hoc*, *Disfarçada*, *Provocativa* e *Gerenciada*. A improvisação *Ad-Hoc* consiste em uma reação espontânea e não premeditada para lidar com eventos inesperados que surgem no dia-a-dia. Por sua vez, a improvisação *Disfarçada*, é uma reação local e informal contrária ao status quo da organização, ou seja, os agentes reagem a sua própria maneira buscando alcançar objetivos específicos. Sob outra perspectiva, a improvisação *Provocativa* é uma tentativa de desafiar o que está institucionalmente estabelecido, com propósitos

explícitos. Por fim, a improvisação Gerenciada é uma habilidade treinada e direcionada para responder aos problemas e oportunidades na medida que surgem. Tais tipos de improvisação podem ocorrer simultaneamente e não são mutuamente excludentes (CUNHA et al., 2014).

Isto posto, destaca-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais as características pelas quais a improvisação se manifesta na gestão acadêmica de uma Universidade Pública Federal?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as características pelas quais a improvisação se manifesta na gestão acadêmica de uma Universidade Pública Federal.

1.1.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as características da gestão acadêmica representada pela coordenação de cursos na Universidade Federal do Espírito Santo;
2. Examinar as formas pelas quais a improvisação se manifesta na atuação dos coordenadores de cursos da universidade pesquisada;
3. Identificar os fatores que desencadeiam as manifestações de improvisação na gestão acadêmica investigada;

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A gestão acadêmica é abordada na literatura a partir de diferentes perspectivas. Enquanto estudos buscam entender como os gestores acadêmicos aprendem a gerir (JOHNSON, 2002), outros estudos têm investigado a efetividade da liderança informal na gestão acadêmica (BATHURST; GELDEREN, 2014) e os desafios éticos que permeiam a administração acadêmica (ENGLEHARDT et al., 2010). Também o papel do gestor intermediário no ensino superior e as múltiplas características que pode apresentar tem sido tema de pesquisas desenvolvidas por Clegg e Mcauley (2005). Mezey (2004), Marra e Melo (2003) e Barbosa e Mendonça (2014) desenvolveram estudo sobre a atuação de professores-gestores em universidades. Pereira e Silva (2011) e Ésther (2011) exploraram as competências gerenciais de gestores da alta administração de universidades.

A gestão estratégica também tem sido abordada em estudos relacionados a gestão acadêmica. É o caso do estudo desenvolvido por Andriguetto e outros (2011). Também, Marra e Melo (2005) exploraram as atividades administrativas desenvolvidas por gestores docentes em universidades, inclusive, introduzindo a improvisação nesta análise.

Este estudo pretende contribuir, teoricamente, para a melhor compreensão acerca das características da improvisação na gestão acadêmica de universidades, envolvendo as suas motivações e os resultados que podem ser gerados.

Em termos de justificativa prática, espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a compreensão de que a improvisação pode ser elemento fundamental para o desempenho efetivo da gestão acadêmica em universidades, uma vez que na ausência de procedimentos ou rotinas, possibilita o gestor agir criativamente para solucionar problemas emergentes.

Dessa forma, a improvisação não se configura como uma ação irresponsável. Pode-se considerar válido o estudo sobre improvisação no contexto acadêmico, pois é uma forma de ação que flexibiliza e emancipa a paralisia por vezes gerada por regras institucionalmente estabelecidas e procedimentos formais, que não abrangem

a complexidade de todas as situações e problemas possíveis que podem surgir no ambiente organizacional.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da dissertação está dividida em seis capítulos. Neste Primeiro Capítulo são apresentados a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico e a justificativa teórico-prática. No Capítulo Dois são apresentados o quadro teórico de referência abordando conceitos relacionados a Gestão Estratégica em Organizações, Improvisação Organizacional e Gestão Acadêmica em Universidades. No Capítulo Três são descritas as escolhas metodológicas utilizadas para alcance do objetivo geral e objetivos específicos do estudo. No Capítulo Quatro são apresentados a análise e discussão dos dados e, no Capítulo Cinco, por fim, são apresentadas as conclusões deste estudo.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Nos tópicos deste capítulo, discorre-se a respeito da gestão estratégica em organização e sobre o conceito de improvisação organizacional. Explora-se, ainda, conceitos relacionados a gestão acadêmica de universidades.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES

Os agentes organizacionais são fundamentais no processo de gestão estratégica, pois são eles que decidem e implementam as estratégias (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2009). Os agentes são responsáveis pela realização da gestão estratégica em organizações, e podem conduzi-la de diferentes formas (MITZBERG, 2007).

A gestão estratégica pode ser entendida como Ciência, Experiência e Arte (MINTZBERG; WESTLEY, 2001; MITZBERG, 2007). Como Ciência, a gestão estratégica subentende-se a representação de processos de decisão racionais e conscientes, caracterizado pela sistematização de análises (MINTZBERG, 2007). Ainda segundo este autor, como Arte, a gestão estratégica seria caracterizada pela presença de intuição e *feeling* no processo decisório, que envolve os pensamentos criativos para compreensão e visão dos desafios e oportunidades organizacionais (MINTZBERG, 2007). Por fim, a gestão estratégica como Experiência diz respeito as habilidades individuais e aprendizado que vem da prática, da experiência de vida (MINTZBERG, 2007). O triângulo de Mintzberg (2007, p. 363) na Figura 1 da página seguinte, descreve estes distintos processos estratégicos.

Figura 1: Gestão Estratégica como Arte, Ciência e Habilidade Prática



Fonte: Mintzberg (2007, p 363)

A gestão estratégica como Ciência está mais preocupada com a dedução e prescrição das estratégias, ou seja, a maneira que devem ser formuladas e implementadas (MINTZBERG, 2007). De maneira oposta, a gestão como Arte e Experiência está menos preocupada com a estratégia ideal, designando foco na realização de estratégias (MINTZBERG, 2007). Nesse sentido, a gestão estratégica como Ciência está relacionada ao processo de planejamento, racional e consciente, enquanto como Arte e Experiência relaciona-se mais ao processo emergente e de aprendizado (MINTZBERG, 2007).

No processo de planejamento, a gestão estratégica é destinada a conduzir a organização de um estado "X" para um estado "Y" mais favorável (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Segundo os mesmos autores, no processo emergente, as ações estratégicas vão se formando a medida que a organização e os indivíduos respondem aos desafios que a organização enfrenta. Portanto, a

“formação da estratégia” – Mintzberg (1978) refere-se ao processo pelo qual estratégias são criadas – pode ser vista como algo planejado e emergente.

De acordo com a literatura sobre estratégia em organizações (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), a perspectiva racional é insuficiente para explicar como as estratégias surgem e são materializadas. A existência de fatores intervenientes no processo estratégico, podem influenciar na materialização de estratégias, tais como os aspectos cognitivos, culturais, políticos e, institucionais, por exemplo (CLEGG et al., 2011).

Considerando ambos os processos, a estratégia pode ser entendida como planos e padrões (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Para os mesmos autores, a estratégia pode ser compreendida como um mapa para a tomada de decisões (estratégia pretendida) e como um resultado da tomada de decisões (estratégia realizada). A estratégia pretendida compreende o planejamento formal, a deliberação e sua concretização constitui como “estratégias deliberadas”. As estratégias pretendidas não realizadas são denominadas como “não realizadas”. Por outro lado, há um padrão de estratégias realizadas que nunca foram pretendidas e que surgem inesperadamente, as quais os autores denominam de “estratégias emergentes”. Esta última, é oriunda de ações que foram tomadas pelas pessoas e que convergiram com o tempo para algum tipo de coerência (MINTZBERG; WATERS, 1985). Portanto, o conceito de estratégia é definido como um padrão em uma sequência de ações, o que quer dizer que estratégia é consistência no comportamento organizacional, mesmo tendo sido pretendida ou não.

Enquanto a estratégia planejada busca certificar que intenções gerenciais se materializem, a estratégia emergente focaliza no aprendizado, ou seja, na compreensão por meio da execução de ações provenientes das intenções (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Conforme os mesmos autores, a estratégia emergente possibilita a consecução do aprendizado estratégico, por reconhecer a capacidade da organização de experimentar ou até mesmo inovar por meio de ações criativas.

A noção de aprendizagem deve levar em conta a interface entre reflexão e ação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). O processo de reflexão para realização de ações pode ser resultante da compreensão de experiências passadas dos agentes organizacionais (WEICK, 1973). Este mesmo autor critica a dicotomia entre formulação e implementação, ou, entre o pensamento e ação. Na realidade, segundo Weick (1973) o pensamento pode ser considerado essencial, por ser fonte de motivação e confiança para os agentes e organização, oferecendo-lhes um senso de direção que pode ajuda-los a encontrar o caminho almejado (WEICK, 1973). Entretanto, para Weick (1973) o que é crucial na realização de estratégias é a forma como os agentes constroem suas percepções da realidade, ou seja, a interpretação e reflexão que molda a forma como ações são materializadas (WEICK, 1973). Segundo o mesmo autor, o processo de pensar e agir ocorre simultaneamente, e, portanto, a formulação e a implementação de estratégias estão indissoluvelmente conectadas. Nesse sentido, as ações no contexto organizacional podem ser desenvolvidas de forma extemporânea e não planejada, como improvisações.

A relação entre improvisação e estratégias pode ser identificada especialmente nas estratégias emergentes (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Isto porque, assim como estratégias emergentes estão propícias a ocorrer devido a imprevisibilidade e incertezas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2009), a improvisação pode surgir como uma resposta para eventos inesperados em contextos dinâmicos (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Ambas, destacam a dimensão emergente das ações, contrária ao planejamento ou programação como direcionadores das ações (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Em se tratando da ação, Pascuci e Meyer (2013) destacam que aspectos de ordem organizacional como a cultura, a política, as interações formais e informais, a capacidade de percepção e interpretação influenciam o comportamento dos agentes. Segundo os mesmos autores, micro estratégias são desenvolvidas pelos agentes organizacionais a partir de fatores cognitivos, como experiências, interesses e objetivos pessoais, que tem impacto na forma como fazem escolhas e reagem. É por meio destes aspectos que os agentes organizacionais criam sentido sobre os eventos e situações, interpretando-as e oferecendo a capacidade de improvisação para adaptação a imprevisibilidade e incerteza (PASCUCI; MEYER, 2013).

2.2 IMPROVISACÃO ORGANIZACIONAL

A prática de gestão em organizações é marcada por imperfeições, que são complementadas por momentos de reconhecimento, ajustes, mudanças e inovações (WEICK, 2002). Por mais que seja comum a pretensão de se ter um mundo planejado, metódico, cuidadosamente elaborado, simétrico, equilibrado ou perfeito, erros e imprevistos podem ocorrer, sendo necessário criatividade nas ações desenvolvidas por agentes organizacionais. Ao fato das organizações serem perpassadas por erros e interrupções, que requerem respostas emergentes, contínuas e inovadoras, Weick (2002, p.42) associou o termo “estética da imperfeição”. Ao destacar a palavra imperfeição, o autor não reverencia erros, mas acentua que a existência de tais deficiências pode resultar em oportunidades para o aprendizado e mudança nas organizações. Tais processos e respostas emergentes podem ser realizadas por meio de improvisações (WEICK, 2015).

A palavra “improvisação” está enraizada na palavra “proviso”, que significa “fazer uma estipulação de antemão” para oferecer respostas a algo que já é premeditado (WEICK, 1998). Ao adicionar o prefixo “im” na palavra “*proviso*” (formando a palavra “improviso”), a palavra significa o contrário do conceito de “proviso”, trazendo sentido de ação que lida com o inesperado ou ação que é realizada no momento (WEICK, 1998). Neste processo, a improvisação é espontânea e a compreensão das situações é imediata, obtida no momento, à medida que os eventos são vivenciados (WEICK, 1998).

Em grande parte do século XX, a improvisação foi desvalorizada dos estudos organizacionais (CUNHA et al., 2014). Na década de 60, a improvisação era vista como uma disfunção organizacional, momento que as organizações e seus analistas focavam na minimização da incerteza organizacional (CUNHA et al., 2014). As organizações eram vistas como máquinas, onde havia o anseio de que a organização funcionasse como um relógio, totalmente previsível e controlável (MCDANIEL, 2007). No entanto, segundo Cunha (2004) a percepção negativa sobre improvisação passou a alterar-se, na medida que a improvisação foi compreendida como ação que oferece maior possibilidade de vantagem e sobrevivência em meio às incertezas, do que as rotinas mecânicas com o foco primordial em eficiência.

O conceito de improvisação no contexto organizacional é descrito por Vera e Crossan (2004) como sendo a ação espontânea, não premeditada e não planejada. Segundo as mesmas autoras, a improvisação não faz uso de planos ou procedimentos, equivalendo a ação espontânea e criativa que se exterioriza para atingir determinado objetivo ou um novo caminho. Para Cunha, Cunha e Kamoche (1999), a improvisação é concepção da ação na medida que os agentes organizacionais lidam com eventos e situações e utilizam os recursos disponíveis no momento para buscar alternativas.

A improvisação pode ser entendida como estratégia “*just-in-time*” (WEICK, 1987). Para este mesmo autor, a improvisação se caracteriza por haver um menor investimento na tentativa de antecipar o que poderá acontecer. Na realidade, significa a ação que busca em elementos como o conhecimento, a proficiência, a habilidade para compreensão imediata da situação e a confiança na intuição para lidar com situações inesperadas (WEICK, 1987). Trata-se de uma ação que possibilita interpretar determinado evento, o ampliando em algum conhecimento atual, criando-lhe sentido, tratando-o como algo sensato e possibilitando entendê-lo por completo (WEICK, 1987). Segundo o mesmo autor, este processo de compreensão possibilita ao agente organizacional lidar com situações difíceis e problemas que podem surgir.

A improvisação é composta por elementos que influenciam a sua concepção, desenvolvimento e efetivação no contexto organizacional, conforme será explorado no tópico seguinte.

2.2.1 Característica da improvisação

A literatura sobre improvisação (WEICK, 1998; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002) destaca uma variedade de características presentes na manifestação da improvisação. Dentre elas encontram-se o *sensemaking*, a intuição, a *bricolagem*, a criatividade, a inovação, a adaptação, o aprendizado (WEICK, 1998; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002).

Em se tratando do aspecto cognitivo, os agentes interpretam e criam sentido para sustentação de suas ações, por meio do processo de *sensemaking* (DAFT; WEICK, 1984). Para estes mesmos autores, por meio do *sensemaking* os agentes organizacionais buscam, por meio de indagações, refletir e construir sentidos para as suas ações. Trata-se de um processo de percepção da realidade e geração de sentido para a tomada de decisões e posicionamento em situações ambíguas (DAFT; WEICK, 1984). Ou seja, por meio do reconhecimento de experiências passadas e de uma racionalidade contextual, os agentes acabam construindo respostas para as suas questões.

Batista e Cunha (2008) relatam que a experiência pode ser um importante aspecto para a manifestação de improvisação, diferenciando a forma como aprendizes e experientes lidam com uma situação inesperada. Para os mesmos autores, os agentes que possuem experiência, podem utilizar de seu repertório de conhecimento para ações e ajustes específicos para situações novas. Por outro lado, para os aprendizes, o baixo nível de conhecimento pode influenciar, por exemplo na busca de mais informações que vão auxiliar no desenvolvimento de ações improvisacionais e soluções novas e diferentes para os problemas.

A intuição é um processo inconsciente, baseada na experiência e que consiste em fazer escolhas sem uma análise formal (CROSSAN; SORRENTI, 1997). Segunda a mesma autora a intuição é central à improvisação, sendo a condução da ação de forma espontânea e não premeditada, pois facilita a identificação do conjunto de soluções criativas possíveis, ajuda a seleção da solução adequada e possibilita respostas rápidas (CROSSAN; SORRENTI, 1997).

A bricolagem é um termo cunhado por Strauss (1966) para referir-se à capacidade de resolver problemas ou aproveitar oportunidades com os recursos e pessoas disponíveis, sem esperar por recursos ótimos para realização da ação (KAMOCHÉ, CUNHA; CUNHA, 2002). Portanto, o *bricoleur* é o agente organizacional que utiliza recursos material, cognitivo, afetivo e social disponíveis em determinado momento para que um problema seja solucionado (KAMOCHÉ, CUNHA; CUNHA, 2002). Em se tratando destes quatro recursos, os mesmos autores explicam que:

1. Os recursos materiais envolvem as estruturas e objetos tangíveis da organização que podem ser utilizados na improvisação, como por exemplo sistemas de informação e recursos financeiros, entre outros.
2. Os recursos cognitivos são os modelos mentais dos membros da organização que influenciam a construção de sentido, a exemplo do conhecimento tácito e explícito, a memória e a intuição.
3. Os recursos afetivos estão relacionados ao estado emocional dos membros da organização que podem resultar em sentimentos de competência e pertença, e que podem influenciar o engajamento no fluxo do trabalho improvisado realizado em determinada situação. A medida que as pessoas internalizam a importância em cumprir os objetivos da organização, envolvendo-os com sentimentos pessoais, a improvisação pode ser facilitada para a busca de resultados mais efetivos.
4. Por último, os recursos sociais abrangem as interações formais e informais existentes numa rede de trabalho, que podem ser desenvolvidas a fim de materializar propósitos específicos de determinada situação.

Em se tratando de bricolagem, Barret (2012) faz uma crítica a visão racionalista do trabalho exercido nas organizações, sobre a crença de que as pessoas seguem os procedimentos formais previamente definidos por um roteiro. O mesmo autor destaca que as pessoas possuem limitações em sua capacidade de processar informações e estão sujeitas a surpresas em seu ambiente de trabalho, o que impossibilita que as ações sejam perfeitamente mensuráveis, e por isso, muitas vezes os agentes precisam ser criativos e inventivos, utilizando de recursos que tem no momento (BARRET, 2012, p.30).

Nas atividades diárias desenvolvidas pelos agentes organizacionais, muitas de suas ações são construídas no momento, ao lidar com a situação, referindo-se a improvisações. As pessoas improvisam no dia-a-dia para solucionar problemas práticos que surgem de circunstâncias não planejadas (CUNHA, 2004). Por ser uma forma de ação que lida com o inesperado a improvisação não pode ser entendida por dedução (CUNHA, 2004; HADIDA; TARVEIN, 2014). A manifestação da improvisação é uma prerrogativa individual, oriunda da interação da pessoa e as circunstâncias/problemas que possa ter vivenciado (CUNHA, 2004).

A improvisação pode ser vista como um exercício criativo de geração do novo ou de ideias úteis (FISHER; AMABILE, 2009). A improvisação requer inerentemente a manifestação da criatividade, no entanto a criatividade pode existir sem que exista ações improvisacionais (LEONE, 2010).

Para Fisher e Amabile, (2009), a criatividade pode ocorrer de duas formas distintas: a criatividade composicional e a criatividade improvisacional. A primeira está relacionada, por exemplo, a criação de novos produtos ou novas formas de trabalho, por meio de planejamento composto por etapas que foram cuidadosamente e rigorosamente seguidas. Por outro lado, a segunda forma está associada a imprevisibilidade que pode aflorar em determinado contexto, causando crises emergentes, dificuldades ou oportunidades, e que gera a necessidade de respostas criativas e inventivas como improvisações. A diferença entre estas duas formas de manifestação da criatividade está centrada no tempo. Para a criatividade composicional a separação temporal entre a geração da resposta e a execução da resposta é alta, enquanto que para a criatividade improvisacional a separação é baixa. Portanto, para Fisher e Amabile (2009), a improvisação é como ação com alta inovação com baixa separação entre concepção e execução.

O processo de preparação na criatividade improvisacional ocorre por meio de conhecimentos já adquiridos e rotinas flexíveis, que podem ser utilizadas para lidar com as demandas que possam emergir. O processo de improvisação ocorre a partir de diferentes estímulos externos ou problemas que podem se apresentar, que requerem respostas de imediato, assim como os agentes que tem maiores

tendências em arriscarem-se em suas ações, possuem maior possibilidade de desenvolverem ações improvisacionais (FISHER; AMABILE, 2009).

Outros aspectos importantes relacionados a motivação que devem ser levados em consideração no processo de improvisação é a motivação intrínseca que influencia diretamente no engajamento e persistência das ações improvisacionais. A motivação do indivíduo faz com que ele foque no problema que está tentando solucionar, e não nas consequências e resultados, além disso pode aumentar a autonomia na realização de suas ações. Em se tratando do contexto de trabalho, os autores destacam que se a organização possui uma cultura experimental, que promove o erro como fonte de aprendizado, assim como estruturas mínimas que traduz a existência de procedimentos com brechas, não tão detalhados a ponto de ser um orientador total para as ações. Outro elemento importante é o fluxo de informações em tempo real e estrutura que facilita a comunicação e aumenta os recursos que os agentes possuem, aumentando as fontes de ideias e soluções para problemas (FISHER; AMABILE, 2009).

A adaptação consiste no ajustamento do sistema a condições externas (HUTCHINS, 1991). Muito embora a adaptação seja um processo onde a improvisação pode desempenhar um papel preponderante, a improvisação também pode não resultar em adaptação (LEONE, 2010). Dessa forma, a adaptação pode ser alcançada por meio de improvisação, mas também por meio de processos de planejamento.

Considerando que, durante o ato de improvisar, o tempo de pensar converge com o tempo de agir (MOORMAN; MINER, 1998; KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2000), a improvisação e aprendizagem pode ocorrer por meio do processo de reflexão durante ação – “*reflection-in-action*”, nos termos de Schön (1983, p. 81). As pessoas aprendem enquanto agem, na medida em que refletem durante as ações realizadas – reflexão que pode modificar aquilo que o agente julgava ter aprendido e gerar novos conhecimentos. Por isso, a improvisação pode coincidir ou resultar em aprendizado.

Para Miner, Bassoff, Moorman (2001) a improvisação pode ser vista como aprendizado de “curto prazo”, que pode gerar implicações no aprendizado e na adaptação da organização em longo prazo, por meio da institucionalização de novas práticas (ARGYRIS; SCHON, 1978; CROSSAN, LANE; WHITE, 1999). Portanto, pode-se considerar que a interpretação e a ação, por meio dos processos de *sensemaking* (WEICK, 1995) ou *reflection-in-action* (SCHÖN, 1983), são elementos intrínsecos na realização da improvisação e no processo de aprendizagem.

Argyris e Schön (1978) destacam que aprendizado é caracterizado a partir de dois principais tipos: *single loop learning* e *double loop learning*. O primeiro tipo (*single-loop*) acontece quando os agentes adaptam os seus comportamentos a estímulos externos, havendo aprimoramento em uma prática. O segundo tipo (*double-loop*) os agentes adaptam o seu comportamento a estímulos externos, havendo a geração de mudança e inovação em uma prática.

Portanto, por meio da improvisação, os agentes podem agregar novos conhecimentos e experiências, gerando o aprimoramento de algumas práticas configurando-se como *single loop learning*. Enquanto outras improvisações são incorporadas como novas rotinas, ou seja, geram mudanças e inovação, configurando-se como *double loop learning*.

2.2.2 Estudos sobre improvisação

A improvisação tem se tornado um tema representativo nos estudos organizacionais e de estratégia (LEONE, 2010; HADIDA; TARVAINEN, 2014). A princípio, o conceito de improvisação foi embasado nas metáforas do jazz e teatro (WEICK, 1998; KAMOCHE; KAMOCHE; HATCH, 2002) com o intuito de entender aspectos-chave destes domínios – como a criatividade, o aprendizado e a inovação colaborativa – e transpor para contextos organizacionais.

Outros estudos teóricos sobre improvisação foram relacionados a temas como por exemplo, negociação e mediação (BALACHANDRA et al., 2005), poder e política (CUNHA et al., 2014), formulação de políticas públicas (SHARKANSKY;

ZALMANOVITCH, 2000), dentre outros. Em se tratando de estudos empíricos sobre improvisação encontram-se trabalhos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos (MOORMAN; MINER, 1998; CUNHA; GOMES, 2003; KYRIAKOPOULOS, 2011), mudanças tecnológicas (ORLIKOWSKI, 1996), inovação em equipes (VERA; CROSSAN, 2005; VERA et al., 2014), gestão de projetos (LEYBOURNE; SADLER-SMITH, 2006; LEYBOURNE, 2009), liderança (CUNHA; KAMOCHE; CUNHA, 2003), urgência e emergência em hospitais (BATISTA et al., 2015),

Para Balachandra et al. (2005), por exemplo, a improvisação pode ser importante elemento na mediação de conflitos, promovendo diálogo produtivo que conduz a resolução bem-sucedida de um conflito. Nesse sentido, o agente organizacional seria como um mediador, aquele que entra numa situação de divergência entre indivíduos ou grupos, e que busca interagir efetivamente com as partes que se encontram em conflito (BALACHANDRA et al., 2005).

Em um processo de mediação, o agente mediador tem conhecimento sobre os interesses de ambas as partes em divergência, e apresenta expectativas sobre como vão se comportar e o que irá acontecer (BALACHANDRA et al., 2005). Neste processo, os mediadores baseiam suas ações a partir da combinação de informações que eles já possuem, com informações que surgem no momento da mediação, para formação das próximas decisões (BALACHANDRA et al., 2005). A manifestação da improvisação ocorre a partir da combinação de uma estrutura elaborada – base de conhecimentos – pelo agente organizacional que está mediando a situação de divergência e os interesses das partes em confronto que vão surgindo no momento da mediação. A ação de intermediar é baseada na intuição, capacidade de escuta e das experiências passadas do agente organizacional (BALACHANDRA et al., 2005).

Em outros estudos, por exemplo, Moorman e Miner (2001) identificaram que a incidência e a eficácia da improvisação durante o processo de desenvolvimento de novos produtos estão relacionadas as rápidas mudanças do mercado, que exigem improvisações ao invés de ciclos de planejamento para ações. Vera e outros (2014) verificaram que a improvisação tem sido fonte de inovação em equipes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de empresas tecnológicas.

Crossan e Sorrenti (2002) destacam o potencial de se estudar a improvisação na gestão, pois com frequência, as ações desenvolvidas no contexto organizacional são espontâneas e instintivas. Isto pode ser apreciado na pesquisa empírica desenvolvida por Mintzberg (1971) sobre o trabalho gerencial – em que observou a rotina de cinco gestores de organizações –, que identificou o trabalho do gestor é diferente da famosa suposição clássica sobre a função gerencial de planejar, organizar, coordenar e controlar (FAYOL, 1970). Para Mintzberg (1971), o trabalho do gestor caracteriza-se por ser orientado: 1) a ação incansável, marcada pela brevidade, descontinuidade e variedade; 2) ao cumprimento de obrigações, como rituais, cerimônias e negociações; 3) envolve os meios de comunicação verbal, as conversas, as chamadas telefônicas, as reuniões e interações do dia-a-dia; 4) as decisões são baseadas por meio de julgamentos e intuição pessoal. Ou seja, o trabalho do gestor caracteriza-se por ações que são desenvolvidas para um fim específico, momento a momento, de forma espontânea e intuitiva, sendo que tais ações podem se constituir como manifestações de improvisação (CROSSAN; SORRENTI, 2002).

Em se tratando do surgimento da improvisação pode ser desencadeado por eventos inesperados tanto de dentro quanto de fora da organização (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; HADIDA; TARVEIN, 2014). Considerando o âmbito externo, a organização pode lidar com situações tão complexas que o uso de planejamento se torna inviável devido a rapidez, ou até mesmo para lidar com crises ou devido a competitividade de mercado (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; HADIDA; TARVEIN, 2014). Considerando o âmbito interno, o impulso de improvisar pode ocorrer quando há a percepção de que mudanças emergentes podem ser direcionadas através da improvisação (HADIDA; TARVEIN, 2014). Algumas outras organizações podem incentivar a manifestação da improvisação, por meio do baixo nível de interferência nas atividades gerenciais (HADIDA; TARVEIN, 2014). Para este mesmo autor, a improvisação também está relacionada a flexibilidade e autonomia, que pode auxiliar a organização em processos de inovação, solução de problemas e para realizar as atividades rotineiras de maneira mais criativa.

Para Cunha, Cunha e Kamohe (1999) a improvisação pode ser realizada mediante a ausência ou insuficiência de rotinas, sendo uma alternativa diferente de

ação identificada no momento para lidar com demandas inesperadas, cujo os procedimentos formais não foram capazes de orientar a ação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Segundo Moorman e Miner (1998) as rotinas podem ser insuficientes para lidar com eventos e, portanto, o agente organizacional pode desviar-se dos procedimentos, interpretando a melhor forma de agir.

A autonomia também pode ser determinante para o agente organizacional improvisar em seu ambiente de trabalho, pela liberdade que o mesmo tem para desenvolver as ações (BROWN; EISENHARDT, 1997; WEICK 1998). Portanto, a improvisação pode ocorrer em razão das estruturas flexíveis das organizações, que possibilitam a manifestação da criatividade.

Friis e Larsen (2006) destacam que a improvisação é comum, em razão dos aspectos sociais que podem influenciar sua manifestação no contexto organizacional. As conversas e comunicação corporal que ocorrem no dia-a-dia, são respostas desenvolvidas como improvisações, criadas momento a momento, a cada interação que é realizada (FRIIS; LARSEN, 2006). Ou seja, com frequência, os agentes não sabem exatamente o que estão fazendo até que eles já tenham feito nestas interações (FRIIS; LARSEN, 2006). Portanto, o significado das interações surge por meio do processo de se ter intenções, agir e obter respostas. Este processo social é construído no momento, de forma espontânea e improvisada (FRIIS; LARSEN, 2006).

A improvisação pode gerar resultados positivos e negativos, tratando-se de uma faca de dois gumes (SHRKANSKY; ZALMANOVITCH, 2000; KAMOCHE, CUNHA; CUNHA, 2002). Segundo estes autores, para os resultados positivos, destacam-se a flexibilidade, o aprendizado, a motivação e o alcance de resultados almejados. Considerando os resultados negativos, encontra-se o viés no aprendizado, armadilhas oportunistas, amplificação de ações emergentes, excesso de confiança na improvisação e o aumento da ansiedade (KAMOCHE, CUNHA; CUNHA, 2002).

2.2.3 Formas de improvisação

Diferentes tipos de ações podem gerar diferentes formas de improvisações com características que podem variar sistematicamente. A improvisação como sendo uma “classe de soluções” para adaptação diante de problemas organizacionais, pode variar consideravelmente a cada problema solucionado (CUNHA et al., 2014). Diferentes contextos organizacionais, podem explicitar diferentes tipos de improvisação. Para Cunha et al. (2014), existem quatro maneiras de compreender a improvisação – Ad-Hoc, Disfarçada, Provocativa e Gerenciada – conforme o Quadro 1 da página seguinte.

Quadro 1: Diferentes formas de improvisação que ocorrem nas organizações

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

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

A primeira foi denominada como *Ad-hoc*, que ocorrem quando agentes organizacionais são confrontados com alguma situação inesperada, planejam e executam uma resposta em tempo real. Quando assuntos relevantes surgem e os agentes precisam responder sem o benefício do planejamento. Tais respostas caracterizam-se por ser engenhosas e podem ocorrer por fatores internos ou

externos a organização. Trata-se de uma ação que se realiza sem atraso por meio de uma síntese temporal, não havendo a dicotomia entre pensar e agir, o que se relaciona diretamente com a definição de convergência temporal entre planejamento e execução. Tal forma de improvisação ocorre em contextos que são caracterizados por uma hipercompetitividade, ou quando organizações estão vivenciando crises, ou ainda, quando precisam oferecer respostas rápidas as contingências. O propósito da improvisação está em responder a surpresas e oportunidades, reagir a emergências, aperfeiçoar processos ou corrigir as falhas de um planejamento.

A improvisação Ad Hoc são respostas hábeis para lidar com problemas únicos que surgem (ARAM; WALOCHI, 1996). A improvisação pode vir como forma de resolver problemas em circunstâncias difíceis e sob pressão de tempo (CUNHA, 2005). A improvisação pode ocorrer independentemente da existência de rotinas estruturadas, em razão da responsabilidade em lidar com o problema emergente (CUNHA, 2005). Aram e Walochi (1996) descrevem a preferência dos gestores espanhóis na ação improvisacional para lidar com os problemas inesperados do dia-a-dia, que acaba levando a informalidade, flexibilidade e espontaneidade. Duarte (2006), por sua vez, destaca que a improvisação pode ser utilizada por gestores brasileiros para lidar com situações inesperadas, sendo uma ação informal para consecução de objetivos frente ao formalismo e burocracia existente nas organizações. Em especial, estes autores ressaltam que os aspectos culturais de um país, de uma organização ou de grupos de indivíduos, podem influenciar o modo como as improvisações são realizadas.

A segunda manifestação de improvisação denomina-se como *Disfarçada*. São ações improvisacionais desenvolvidas no sistema sombra da organização (STACEY, 1996), ou seja, configura-se como oculta dentro de um processo organizacional (CUNHA et al., 2014). Por mais que as organizações busquem sistematizar processos, formalizar e codificar as suas práticas, a improvisação não é extinguida das ações realizadas pelos agentes organizacionais. A improvisação nesse sentido, ocorre informalmente, de forma a garantir certo nível de inovação ou mudança que não fique diretamente visível aos olhos da organização formal. Também pode se constituir como uma forma sutil de resistência e oposição as diretivas da organização (CUNHA et al., 2014).

A terceira manifestação de improvisação é a *Provocativa*, que apresenta o significado de subverter e desequilibrar práticas organizacionais, quando as mesmas se tornam muito rígidas ou imutáveis (CUNHA et al., 2014). Os agentes organizacionais se comportam como provocadores em suas ações improvisacionais, para desafiar o *status quo* da estrutura organizacional e possibilitar certo nível de revitalização.

A quarta manifestação de improvisação denomina-se como *Gerenciada*, que significa uma forma de improvisação que é legitimada no contexto organizacional (CUNHA et al., 2014). Tratam-se de organizações que apresentam estrutura e regras simples, que permitem ao mesmo tempo determinado nível de organização e autonomia, criando-se uma síntese de estrutura e liberdade que possibilita a adaptação do sistema organizacional. Dessa forma, a organização cria propositalmente espaço para improvisação, sendo parte do processo organizacional.

Portanto, diversas formas de improvisação coexistem na mesma organização (CUNHA et al., 2014). Para a melhor compreensão da manifestação da improvisação pode ser necessário entender que se trata de uma ação de resposta em contextos com características intra-organizacional complexas.

A incidência de improvisação ocorre em ambientes particularmente complexos, dinâmicos e ambíguos (MCDANIEL, 2007; HADIDA; TARVEIN, 2014). No entendimento de McDaniel (2007) tais ambientes são caracterizados pela existência de urgências, são compostos por heterogeneidade de agentes que interagem entre si de forma não linear, em contextos com amplas possibilidades e oportunidades de ação e alto nível de imprevisibilidade. É o caso de universidades, que se caracterizam por serem organizações complexas (ETZIONI, 1964; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006), e por isso, torna-se desafiante a materialização de intenções em ações no contexto acadêmico (WEICK, 1976; 1982).

2.3 GESTÃO ACADÊMICA EM UNIVERSIDADES

As organizações universitárias estão entre as instituições responsáveis pela educação de nível superior (BESS; DEE, 2008). Para que os valores e objetivos da universidade se materializem, há de se considerar a existência de processos de gestão e de uma estrutura organizacional que exerce grande influência na forma como se efetivam as ações relativas a educação no ensino superior (BESS; DEE, 2008).

As universidades são organizações complexas (ETZIONI, 1964) que se caracterizam por serem compostas por múltiplos grupos envolvidos, com finalidades distintas e conflituosas (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). Dentre os agentes que integram e interagem dentro e fora de uma universidade, encontram-se professores, alunos, servidores, sindicato de trabalhadores, órgãos externos e comunidade, que com frequência, colocam seus interesses e demandas em pauta, influenciando a gestão de uma universidade (HARDY et al., 1984). Além disso, as universidades são organizações com múltiplas finalidades (ETZIONI, 1964), o que significa que apresentam dois ou mais objetivos, como por exemplo, relacionados ao ensino, a pesquisa, a extensão e assistência.

Baldrige (1983) corrobora na compreensão das particularidades da universidade, ao apontar cinco características básicas que as universidades possuem: ambiguidade de objetivos, organização que é orientada aos seus clientes, tecnologia problemática, alto profissionalismo na atividade acadêmica, quadro de profissionais fragmentado e a universidade é vulnerável ao seu ambiente.

- I. A primeira característica é a ambiguidade de objetivos, a exemplo do ensino, da pesquisa, do serviço à comunidade local, da administração das instalações científicas, da habitação para os estudantes, do suporte a arte e para solucionar os problemas sociais. Neste sentido, Baldrige (1983) destaca que a universidade está repleta de diferentes missões, o que determina a ausência de preferências claras e implica na falta de consenso entre os objetivos, o que pode gerar conflitos internos.

- II. A segunda característica considera que a universidade é voltada a atender clientes que apresentam necessidades específicas e podem impactar diretamente o processo decisório da instituição.
- III. A terceira característica é a tecnologia problemática, por apresentar uma clientela com necessidades distintas e conflituosas. A existência de um público diverso, torna difícil apresentar uma tecnologia que atenda a todos os agentes, pois a mesma não é rotineira ou padronizada.
- IV. A quarta característica é a existência de um alto profissionalismo na atividade acadêmica, ou seja, os profissionais possuem uma gama de habilidades necessárias para o desenvolvimento de seu trabalho. Isto consiste no fato da universidade possuir um quadro de profissionais fragmentado, ou seja, os profissionais atuantes em uma área, são experts em diversas subespecialidades.
- V. A quinta característica considera que a universidade é vulnerável ao seu ambiente, com interferências de outras instituições cujas decisões podem ter impacto direto no âmbito interno da universidade.

Dessa forma, no contexto universitário, a gestão das atividades acadêmicas é um tema de crescente importância (PARRY; THOMPSON; BLACKIE, 2006; BESS; DEE, 2008) pelos interesses envolvidos e os impactos que podem ser gerados na sociedade. Conforme destacou Meyer (2014, p. 13), é importante compreender as particularidades de a universidade para melhor geri-la:

Impossível ignorar a complexidade das organizações educacionais caso se queira melhor compreender a sua realidade, comportamento e desempenho. Administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização.

Portanto, a importância desta compreensão relaciona-se ao fato da universidade não apresentar o mesmo modelo de gestão ou características de outros tipos de organização, e, portanto, pode ser um grande desafio para gestores acadêmicos em universidades exercerem este tipo de função (MEYER, 2014).

A gestão acadêmica em universidades caracteriza-se por ser qualitativa e subjetiva, pelos valores que permeiam a vida acadêmica e guiam os princípios das instituições (MEYER; LOPES, 2015). Normalmente, estão implícitos na missão de universidades, a promoção do conhecimento e a aprendizagem, inspirados em princípios éticos, objetivando a formação de pessoas e preparando-as para viver na sociedade (MEYER; LOPES, 2015). Para estes mesmos autores, estes são valores que constituem a principal missão e essência da universidade e definem a sua natureza qualitativa.

Conforme Finger (1988), a gestão acadêmica consiste no conjunto de decisões e instrumentos de gestão que tem o poder de influenciar os professores, os alunos, a estrutura dos cursos e os aspectos burocráticos acadêmicos. Para o mesmo autor, a preocupação essencial da gestão acadêmica está relacionada a atividade fim da universidade, que abrange o ingresso dos alunos, as matrículas dos alunos, os currículos dos cursos, a avaliação do rendimento acadêmico, a integralização do curso e a certificação.

A gestão acadêmica da universidade é desempenhada desde funcionários administrativos de uma universidade, assim como por docentes atuantes em diferentes unidades acadêmicas da universidade e em diferentes níveis (ÉSTHER; MELO, 2008). A gestão acadêmica destacada neste estudo relaciona os gestores de níveis intermediários da universidade – os Coordenadores de Curso –, ou seja, aqueles que estão na ponta do processo, diretamente voltados a coordenação e desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão (CARROLL; WOLVERTON, 2004). Estes agentes tem um importante papel para a qualidade dos cursos em universidades, pois suas decisões abrangem as expectativas de vários atores (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999)

A atuação de professores como gestores acadêmicos se caracteriza como “administração professoral”, nos termos de Meyer (2014, p. 18). O mesmo autor destaca que a experiência em gestão por parte dos professores é, muitas vezes, pequena e limitada ou derivada de experiências vivenciadas em outras organizações congêneres – o que destaca o amadorismo destes agentes na prática de gestão.

Há de se considerar que os gestores acadêmicos aprendem a administrar as unidades acadêmicas por meio do exercício da função, por meio do auto aprendizado (MEYER, 2004; 2014). Nesse sentido, o processo de aprendizagem do professor que se torna administrador, ocorre através da experiência na posição, e ocorre por meio de ouvir colegas e outras pessoas que possuem conhecimento em tal função, através de leitura que reflete o contexto de atuação, seja por meio de regimentos e resoluções, e também interagir com pessoas que pertencem a outras instituições de ensino (MEYER, 2004; 2014). Por serem profissionais que em muitos casos não vieram da área administrativa, por não terem experiência em cargos de gestão ou até mesmo por desinteresse neste tipo de função, muitos gestores acadêmicos se sentem despreparados para atuação em seu cargo de gestão, assim como acreditam não terem a competência necessária para a ocupação do cargo gerencial (MEYER, 2004; 2014). Além disso, o baixo conhecimento sobre o referencial teórico clássico de administração – as funções de planejar, organizar, controlar, coordenar, comandar e outros conceitos –, pode gerar formas distintas de atuação e adaptações criativas, para distanciando-se do formalismo comum na atividade de gestão (MEYER, 2004; 2014).

Em se tratando do processo decisório da universidade, o mesmo caracteriza-se por um sistema compartilhado (BALDRIDGE; DEAL, 1983; BESS; DEE, 2008), o que possibilita que agentes da universidade possam se envolver diretamente nas áreas específicas de ensino, pesquisa e extensão. As posições de liderança de unidades acadêmicas caracterizam-se como elegíveis, estão passíveis de revisão e modificação, onde outros agentes terão a oportunidade de assumir determinado cargo importante na condução do processo decisório (HARDY; FACHIN, 2000).

Segundo Hardy e Fachin (2000), estudiosos tem buscado compreender como as universidades funcionam, por meio de diversos modelos de processo decisório

acadêmico. Em diversos trabalhos acadêmicos (BALDRIDGE, 1971; 1983; SALANCIK; PFEFFER, 1974; COHEN; MARCH, 1974; COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; BIRNBAUM, 1988; MANNING, 2013), pode-se observar o destaque para quatro modelos do processo decisório em universidades – o Burocrático, a Colegialidade, o Modelo Político e o Modelo da Lata de Lixo. Estes modelos são muito úteis para que haja compreensão sobre a estrutura e os processos organizacionais da universidade.

Em se tratando do modelo burocrático, Hardy e Fachin (2000) destacam que o significativo aumento do tamanho e da complexidade das instituições acadêmicas, a partir da década de 50 e 60, elevou a necessidade de estruturas administrativas que possibilitassem a melhor coordenação das atividades acadêmicas. Segundo os mesmos autores, o conceito tradicional de burocracia Weberiana, altera-se, quando se trata de instituições acadêmicas, pois são instituições que combinam características burocráticas e profissionais. Este aspecto gera a dualidade de estruturas na organização acadêmica, uma centralizadora e outra descentralizadora (HARDY; FACHIN, 2000).

A estrutura centralizadora, existem algumas características da burocracia Weberiana que podem ser encontradas em universidades. Por exemplo, a coordenação do trabalho é realizada por meio da divisão do trabalho, atividades padronizadas, critérios impessoais na relação com trabalhadores, presença de uma hierarquia administrativa e o uso de regras e regulamentos (HARDY; FACHIN, 2000). Conforme os mesmos autores, a organização nesta perspectiva tinha como finalidade garantir a eficiência máxima por meio de procedimentos plenamente racionais. Segundo Weick (1976), considerando estes aspectos, as unidades acadêmicas caracterizam-se como Sistemas Fortemente Articulados, ou seja, são interdependentes entre si e estão sujeitos a normas e regulamentos que limitam a autonomia das unidades acadêmicas da universidade na tomada de decisões.

Apesar desta estrutura, conforme destacam os Hardy e Fachin (2000), algumas características da burocracia não estavam presentes nas universidades. Dentre alguns aspectos, os autores ressaltam a inexistência de supervisão direta do trabalho, de regras especificadas para os profissionais e alto nível de centralização.

Dessa forma, segundo os mesmos autores há um paradoxo entre a rigidez da estrutura burocrática da instituição e a flexibilidade e autonomia dos profissionais acadêmicos. A flexibilidade e autonomia são oriundos da competência e especialidade dos profissionais acadêmicos (MINTZBERG, 1979, 2007).

A organização profissional é composta por trabalhadores especializados em determinadas áreas, que se dedicam a certa função, por meio do comprometimento com os valores da profissão e não por regras formais da organização (MINTZBERG, 1979; 2007). Segundo o mesmo autor, são os valores profissionais e as características da profissão que motivam a atuação de forma descentralizada. O alto grau de especialização existente em universidades, reconhecido nos professores, permite autonomia no desempenho de sua função (MINTZBERG, 1979; 2006). Os professores, em seu trabalho, têm autonomia para definição das melhores estratégias a serem implementadas, como por exemplo a definição de planos de aula ou projetos de pesquisa.

A junção das características da organização burocrática e da organização profissional, forma o que Mintzberg (1979; 2006) denomina de burocracia profissional. Segundo o mesmo autor, esta estrutura é comum em hospitais, empresas públicas, agências de serviços social, empresas de engenharia, trabalhos artesanais e em universidades. No caso das universidades, os profissionais estão sujeitos a certas regras que definem papéis, mas também possuem autonomia na realização de suas atividades, por se tratar de uma profissão extremamente específica que necessita conhecimento e especialização – professores universitários.

Outro modelo de processo decisório na universidade traz a ideia da colegialidade (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MEYER, 2007), sendo a visão da universidade como uma comunidade de profissionais. Segundo essa perspectiva, a universidade caracteriza-se como uma organização de profissionais acadêmicos, distribuídos em uma estrutura colegiada, onde as decisões são tomadas com base na dinâmica do consenso entre pares (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MEYER, 2007). Esta visão está centrada na autoridade profissional do professor e rejeita a hierarquia imposta pela burocracia (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MEYER, 2007). Portanto, a autoridade está centrada na competência profissional e não na posição

hierárquica. Segundo os mesmos autores, o processo decisório pode ser visto como descentralizado e baseado no consenso entre os agentes envolvidos. Alguns exemplos incluem as comissões e conselhos presentes nos Departamentos de cursos da universidade, onde os participantes são alunos, professores e gestores acadêmicos (VELANDIA; GIROTTO, 2015), em que as decisões são feitas por meio de votações.

Há de se considerar também a existência de relações políticas entre os múltiplos agentes da universidade (BALDRIDGE, 1971). Entre os agentes, encontram-se estudantes, professores, administradores, sindicatos, grupos de interesses externos e o governo (HARDY; LANGLEY; MINTZBERG; ROSE, 1984). Estes agentes estão frequentemente agindo de forma política. Nas interações e intenções estabelecidas entre eles, há forte manifestação de interesses, que se caracterizam por serem conflituosos e difusos (HARDY, 1992). Muitas decisões tomadas na organização acadêmica, só ocorrem quando é possível acomodar os interesses de múltiplos grupos, com intuito de evitar conflitos entre os agentes (HARDY, 1992).

As universidades caracterizam-se por serem compostas por múltiplos grupos alocados em diversas unidades, que possuem interesses e objetivos distintos (BALDRIDGE, 1971; SALANCIK; PFEFFER, 1974). Segundo Bess e Dee (2008) o exercício de certos tipos de poder por agentes e grupos, é resultado da participação democrática que caracteriza as universidades. Segundo os mesmos autores, as dinâmicas de poder devem ser compreendidas e gerenciadas cuidadosamente, para que se reduza a incidência de usos excessivos do poder, que algumas vezes surge de forma não legitimada.

Quanto a percepção das relações de poder na universidade, Baldrige (1971) analisa a governança na universidade como um sistema político – uma arena política. Para este autor, a relação entre os agentes da universidade envolve jogos de poder, conflitos, disputas políticas, barganhas, manipulações e negociações. Esta dimensão política é de importância crítica para as organizações acadêmicas, pois pode comprometer as ações a serem desenvolvidas, com possíveis efeitos e impactos no futuro da organização (MEYER, 2004).

A autoridade na universidade é frequentemente descentralizada e fragmentada (BALDRIDGE; DEAL, 1983). A decisão geralmente é afetada por uma grande variedade de interesses de cunho político ou ideológico, como por exemplo a seleção de gestores para cargos elegíveis (BALDRIDGE; DEAL, 1983). Os mesmos autores descrevem que as relações de poder são delineadas pelos agentes, com a finalidade de exercício da influência nos vários setores da instituição. Para Baldrige (1971), o sistema político dentro da universidade, pode ser visto como “miniaturas de um sistema político” que é encontrado fora dela. Dessa forma, a universidade é composta por coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse (BOLMAN; DEAL, 2003).

A atividade de gestão pode se configurar como um ato político (PETTIGREW, 1977; MEYER, 2004). Segundo os mesmos autores, pode ser comum no processo de desenvolvimento de planejamento nas universidades, a existência de grupos que apoiam os gestores responsáveis pelo planejamento. Por outro lado, também podem existir grupos que não estão satisfeitos com o processo de planejamento e por esse motivo, estes agentes podem não os apoiar. Para lidar com a resistência e conseguir o apoio necessário, os gestores precisam negociar com os diversos grupos de interesse existentes na universidade, o que caracteriza o processo de planejamento praticado, como eminentemente político (MEYER, 2004). Assim, na universidade impera a barganha, a negociação e os interesses dos grupos, sendo o planejamento, com frequência, consequência deste processo (MEYER, 2004).

Pode-se considerar, portanto, que a decisão da universidade é composta por procedimentos de racionalidade, processos sócio-políticos e decisões rotineiras (ROYER; LANGLEY, 2008). Tais elementos podem ser identificados nos procedimentos racionais para a tomada de decisão, nas interações sociais que são estabelecidas pelos agentes, nas barganhas e negociações e nas rotinas que apresentam, implicitamente, valores e normas que guiam as ações dos agentes (ROYER; LANGLEY, 2008). Dessa forma, a universidade pode ser compreendida por meio de aspectos racionais, políticos e simbólicos (MEYER, 2004).

Os comportamentos dos agentes podem estar dentro do sistema formal ou informal da universidade (HARDY; FACHIN, 2000). Segundo os mesmos autores, no

sistema formal, as interações encontram-se nas redes legítimas da organização, respeitando a estrutura burocrática, onde o comportamento dos indivíduos está descrito em papéis e hierarquias. No sistema informal, por sua vez, as interações acontecem de forma espontânea e fora da estrutura de regras (HARDY; FACHIN, 2000).

No sistema informal, as relações que não se encontram em normas padronizadas ou em papéis definidos, e podem apresentar forte cunho social e político. Os agentes tomam decisões e agem, por meio de interações coloquiais – Stacey (1996) denomina o sistema informal como sistema sombra. Normalmente, segundo Hardy e Fachin (2000), as interações informais em universidades acontecem por que os agentes têm o interesse de poupar tempo para conseguir alcançar o seu objetivo. Dessa forma, os agentes desviam-se dos procedimentos formais da estrutura burocrática que, normalmente, caracteriza-se pela morosidade.

Autores como Cohen e March (1974) e March e Olsen (1976) descreveram estes aspectos da organização por meio do modelo da “lata de lixo” e cunharam a expressão anarquia organizada para descrever a complexidade da organização acadêmica. Os autores explicitam que se trata de uma organização que é composta de unidades semiautônomas de decisão, onde há predominância da ambiguidade de objetivos, profissionalismo, tecnologia indefinida e a quase ausência de coordenação e controle (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; COHEN; MARCH, 1974).

O comportamento da gestão acadêmica caracteriza-se como não proposital, devido a existência de ambiguidade nas preferências, na tecnologia utilizada e na participação dos agentes (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). Isto significa que, os acontecimentos dentro de uma anarquia organizada não podem ser compreendidos por meio de elementos ou componentes específicos do sistema, ou seja, das interações ou dos interesses individuais dos agentes que compõem a universidade (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). Assim, é necessária uma visão holística, ou seja, uma visão que contemple a universidade como um todo.

A tomada de decisão na anarquia organizada não ocorre de forma intencional, mas são implementadas pela ausência de ação e por acidente (CHAFEE, 1983). Os

problemas organizacionais não necessariamente são solucionados por meio de um processo de escolha racional, sendo que, com frequência, as soluções desenvolvidas são resultado de respostas que buscam ativamente perguntas para serem respondidas (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). Portanto, as particularidades da universidade desconstruem a perspectiva de causa e efeito no processo decisório.

Portanto, de acordo com a dinamicidade presente na organização acadêmica, torna-se viável destacar ser pouco provável que a materialização de ações ocorra de forma prescritiva e linear. As ações implementadas pelos agentes, normalmente, são resultadas de processos que se distanciam do ato racional e instrumental – associando-se, a barganha e interesses, a processos de tentativa e erro e experiência (BALDRIDGE; DEAL, 1983). Assim, pode-se considerar que a anarquia organizada é uma estrutura organizacional coerente as características de uma burocracia profissional como a universidade. Para Hardy e Fachin (2000, p. 27), é admissível “[...] esperar que as decisões sejam feitas numa ‘lata de lixo’ eis que a estrutura é demasiada complexa para que os atores possam, com alguma consistência, influenciar eventos”. Ou seja, as características das organizações acadêmicas, impossibilitam que ações sejam implementadas sem que ocorram influência de fatores intervenientes.

Os gestores neste tipo de organização, dada as especificidades existentes, dependem fortemente da sua capacidade de estabelecer relacionamentos de natureza política, da sua intuição e criatividade para o desenvolvimento de suas ações (MEYER, 2004). Para que gestores acadêmicos consigam lidar com os desafios, pode ser necessária atuação de forma astuta e inteligente, afim de construir relações favoráveis aos objetivos e interesses da unidade acadêmica na qual gerenciam (BARTHURST; GELDEREN, 2014). O comportamento destes agentes, provém de sua sensibilidade e interpretação das situações vivenciadas, por meio de insights e experiências pessoais (JOHNSON, 2002).

Em um contexto com estas características, torna-se relevante destacar as habilidades do gestor acadêmico. Meyer (2004) e Meyer e Lopes (2015) destacam que a administração universitária abrange a combinação de ciência e arte. A administração como ciência se baseia na dimensão racional, que por meio da

técnica e do objetivismo, busca estabelecer relações de causa e efeito para captar a realidade das organizações – por meio do uso de metodologias de gestão. Como arte, a administração requer sensibilidade para os problemas organizacionais e entendimentos das interações existentes na universidade, tanto internas quanto externas.

Portanto, algumas habilidades são necessárias para solução de problemas envolvendo os diversos agentes e grupos da universidade (MEYER, 2004). A experiência adquirida pelo profissional tem papel importante, pois pode oferecer maior amplitude de conhecimento prático para a solução de problemas (JOHNSON, 2002; MEYER, 2004).

Diante das especificidades da universidade, tais como a Burocracia Profissional (MINTZBERG, 2006), Sistema Frouxamente Articulado (WEICK, 1976), aspectos políticos (BALDRIDGE, 1971) e restrições burocráticas, os gestores acadêmicos tomam decisões e realizam ações de caráter urgente, afim de alcançar os objetivos da unidade acadêmica e resolver problemas do dia-a-dia.

2.4 IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA

A transformação de intenções em ações no contexto acadêmico se configura como um grande desafio (ANDRIGUETTO et al., 2011). A percepção de que as atividades acadêmicas seguem as atribuições prescritas em planos ou um conjunto explícito de intenções controlando ações é muito limitada para permitir um entendimento satisfatório de como ações são efetivamente materializadas no contexto acadêmico (HARDY et al., 1984). Pode-se considerar que no contexto acadêmico, as ações, além de planejadas ou prescritas, também são materializadas de acordo com as circunstâncias e necessidades do momento, contemplando também as ações emergentes, necessárias para lidar com problemas inesperados envolvendo alunos, professores, comunidade, unidades acadêmicas internas e os órgãos externos da universidade (HARDY et al., 1984). Tais ações emergentes podem ser chamadas de improvisações, sendo ações que fogem da rotina comum

de trabalho, para lidar com problemas inesperados ou oportunidades de mudanças para se atingir um objetivo específico (VERA; CROSSAN, 2004).

Devido as características complexas da organização acadêmica poder ser comum a tendência de manifestação de ações emergentes (HARDY et al., 1984), como improvisações. Por se tratar de um contexto organizacional que se caracteriza como Sistema Frouxamente Articulado (WEICK, 1976), o plano e as ações de uma parte do sistema, não necessariamente estão integrados a outras partes (HARDY et al., 1984). Ou seja, as unidades acadêmicas, possuem autonomia para tomada de decisões e ações, o que permite que as ações realizadas não tenham relação alguma com as ações planejadas por outras unidades acadêmicas. O fato da universidade representar um Sistema Frouxamente Articulado (WEICK, 1976) enseja a criatividade na tomada de decisões, devido a autonomia que é proporcionada, onde os agentes podem fazer escolhas com base no seu contexto de atuação, buscando melhores resultados e alternativas. Por exemplo, um gestor acadêmico da coordenação de um curso pode tomar decisões que julgar melhor ao tratar das questões pedagógicas envolvendo a vida acadêmica dos alunos e professores, sem apresentar maiores satisfações a outras unidades acadêmicas.

O fato da universidade se caracterizar como uma Burocracia Profissional (HARDY et al., 1984; MINTZBERG, 2006) também enseja a manifestação da criatividade, na medida em que muitas das decisões relacionadas a ensino e a pesquisa, só podem ser realizadas individualmente, por professores. Devido ao alto nível de especialização e conhecimento destes agentes, os mesmos possuem flexibilidade e autonomia para as escolhas estratégicas (HARDY et al., 1984). Além disso, o processo decisório Colegiado da universidade, possibilita que decisões sejam formadas através do ajustamento mútuo ou negociações entre os agentes organizacionais com interesses divergentes e conflituosos (HARDY et al., 1984), sendo a improvisação comum nos processos de mediação e negociação (BALACHANDRA et al., 2005).

Por mais que a universidade tenha regimentos e resoluções que delineiam e representam procedimentos formais sobre o que deve ser feito, principalmente, relacionado a vida acadêmica de alunos, lacunas podem existir entre o prescrito e o

realizado (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Neste contexto, as iniciativas acadêmicas podem ser desenvolvidas por meio de improvisações, ou seja, ações que são desenvolvidas de forma não planejada, aonde as ações dos gestores são embasadas em elementos como o conhecimento, intuição e criatividade ao lidarem com problemas e situações inesperadas (WEICK, 1987).

A improvisação pode ocorrer quando esforços de planejamento são insuficientes para lidar com as mudanças ambientais internas ou externas (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). Para os mesmos autores, quando os gestores se defrontam com limitações de tempo para agir de acordo com planejamento, os mesmos precisam buscar novas alternativas para a realização de ações. Neste sentido, a improvisação ocorre como alternativa de suprir a ausência de tempo para seguir procedimentos racionais como rotinas, consistindo na ação que é empreendida para possibilitar melhores chances de adaptação às contingências (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999). A improvisação pode ser motivada pela autonomia e flexibilidade dos agentes organizacionais (BARRET, 1998), características observadas em organizações profissionais como universidades (MINTZBERG, 2006).

Portanto, a capacidade de improvisação dos gestores acadêmicos está associada com a sensibilidade, a intuição e o *sensemaking*, que são elementos que podem compor a improvisação e influenciar a maneira como as ações são materializadas no contexto de coordenações de curso.

3 METODOLOGIA

Este tópico tem como propósito explicitar as escolhas metodológicas adotadas neste trabalho. Inicialmente são apresentadas as perguntas de pesquisa e, posteriormente, são definidas as categorias analíticas. Também são apresentados a delimitação e o design da pesquisa, a organização estudada, os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Neste item, os Objetivos Específicos foram transformados em Perguntas de Pesquisa. Assim, as seguintes perguntas orientaram a realização desse estudo:

1. Quais as características da gestão acadêmica representada pela coordenação de cursos da Universidade Federal do Espírito Santo?
2. Quais as formas pelas quais a improvisação se manifesta na atuação dos coordenadores de cursos da universidade pesquisada?
3. Quais os fatores que desencadeiam as manifestações de improvisação na gestão acadêmica investigada?

3.1.1 Definição das Categorias Analíticas

Para cada variável é apresentada sua Definição Constitutiva (D.C.), que se refere a definição conceitual adotada para este estudo, e a Definição Operacional (D.O.), que se refere como os conceitos serão operacionalizados (RICHARDSON, 1999).

a. Improvisação

D.C.: A improvisação é a ação realizada de forma espontânea e intuitiva (CROSSAN, 1996), baseada na disponibilidade de recursos materiais, cognitivos, afetivos e sociais que se tem no momento (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002). Improvisar, nesse sentido, significa o agente organizacional agir sem o uso premeditado de planos direcionadores ou desempenhar ações fora das rotinas estabelecidas em determinada estrutura social (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002).

D.O.: Para efeitos de análise, a improvisação na gestão acadêmica foi identificada a partir das experiências e casos relatados pelos entrevistados. Considerou-se como aspectos característicos da improvisação a capacidade interpretativa do agente, para a realização de ações fora das rotinas ou padrões socialmente estabelecidos, por meio da articulação criativa dos recursos disponíveis no momento para lidar com problemas ou buscar oportunidades. Neste estudo, as improvisações foram identificadas por práticas e ações desenvolvidas sem terem sido planejadas. Considera-se que são características da improvisação: (a.1) *Sensemaking* (WEICK, 1995); (a.2) Intuição (CROSSAN, SORRENTI, 1996); (a.3) Bricolagem (LEVI-STRAUSS, 1966); (a.4) Criatividade (AMABILE, 1996); (a.5) Adaptação (HUTCHINS, 1991); e (a.6) Aprendizado (ARGYRIS, SCHÖN, 1976).

a.1 *Sensemaking*:

D.C.: *Sensemaking* é um processo essencialmente interpretativo, embora interpretação e *sensemaking* não sejam sinônimos (WEICK, 1995). Neste estudo, *sensemaking* é representado pela capacidade interpretativa do agente organizacional de construir significado dos eventos, a partir de suas experiências, conhecimentos e crenças, para o desenvolvimento de ações no contexto organizacional (WEICK, 1995).

D.O.: As situações que se caracterizam pela presença do *sensemaking* na manifestação da improvisação são representadas neste estudo pelo modo como foi desenvolvida a compreensão, interpretação e construção de significados dos

gestores acadêmicos sobre um evento para a realização da improvisação. Para operacionalizar tal constatação foram considerados: a análise de narrativas e o Diário de Campo desenvolvido por meio da observação participante.

a.2 Intuição

D.C.: Neste estudo, Intuição é definida como um processo inconsciente e instintivo, em que a ação é realizada sem que haja tempo para reflexão, sendo baseada na experiência do agente em determinado contexto organizacional (CROSSAN; SORRENTI, 2004). Nesse sentido, significa o agente agir de forma espontânea, “sem se basear em procedimentos padrões” (CROSSAN; SORRENTI, 2004, p. 29).

D.O.: Neste estudo, a intuição é representada por ações dos gestores acadêmicos que foram realizadas sem o uso plano direcionadores, tratando-se de reação espontânea ao lidar com determinada situação, por meio do *feeling* e sensibilidade. Para operacionalizar tal constatação, foram considerados a análise de narrativas e o Diário de Campo desenvolvido por meio da observação participante.

a.3 Bricolagem:

D.C.: Bricolagem é um termo cunhado por Lévi-Strauss (1966) que significa a arte de utilizar recursos disponíveis no momento, recombina-los e fazê-los ter alguma utilidade em determinada situação. A improvisação requer a bricolagem embora a bricolagem pode ocorrer sem improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002). Os agentes organizacionais podem utilizar os seguintes recursos, segundo Cunha, Cunha e Kamoche (1999): I – O agente organizacional improvisa com os recursos materiais que tem em mãos: engloba todos aqueles recursos que se encontram fora do sistema social individual e organizacional, como por exemplo sistemas de informação, recursos financeiros e outras infraestruturas “tangíveis” ; II – O agente organizacional improvisa com recursos cognitivos, que consiste no conjunto de modelos mentais, envolvendo o conhecimento tácito ou explícito e a intuição; III- O agente organizacional improvisa com os recursos afetivos, que estão relacionados ao estado emocional dos membros da organização que podem resultar em sentimentos de competência e influenciar o fluxo do trabalho. IV – O agente organizacional improvisa por meio de recursos sociais existentes, relacionados as

interações formais e informais existentes numa rede de trabalho, que podem ser desenvolvidos a fim de materializar propósitos específicos de determinada situação.

D.O.: Neste estudo, a bricolagem é representada quando os agentes utilizam recursos disponíveis no momento para improvisar. Para operacionalizar tal constatação foram considerados os diferentes recursos – material, cognitivo, afetivo e social – para análise das narrativas e o Diário de Campo desenvolvido por meio da observação participante.

a.4 Criatividade:

D.C.: Neste estudo, o conceito de criatividade significa a geração de ideias novas e proveitosas (AMABILE, 1996), por meio da improvisação.

D.O.: Neste estudo, a criatividade é representada pela capacidade de criação de novas ideias, ações e práticas no contexto acadêmico para solucionar problemas existentes ou aproveitar oportunidades. Para esta constatação, observou-se por meio da análise de narrativas e o Diário de Campo, a geração de novos comportamentos ou práticas no contexto acadêmico.

a.5. Adaptação

D.C.: A adaptação significa o ajustamento a condições externas (HUTCHINS, 1991). A adaptação pode ocorrer por meio de procedimentos formais, assim como pode resultar da improvisação (LEONE, 2010).

D.O.: Neste estudo, a adaptação foi identificada por meio da compreensão das ações e comportamentos extemporâneos adotados pelos agentes e que contribuíram para o ajustamento ao lidar com determinado problema ou situação que tenha emergido. Por meio da análise de narrativas e o Diário de Campo, se o gestor contornou as demandas, solucionando-os, adaptando-se as situações.

a.6 Aprendizado:

D.C.: Neste estudo, o processo de aprendizado é caracterizado por Argyris e Schön (1978) a partir de dois principais tipos: *single loop learning* (circuito simples de

aprendizado) e *double loop learning* (circuito duplo de aprendizado). O primeiro tipo (*single-loop*) acontece quando os agentes adaptam os seus comportamentos a estímulos externos, havendo aprimoramento em uma prática. O segundo tipo (*double-loop*) os agentes adaptam o seu comportamento a estímulos externos, havendo a geração de mudança e inovação em uma prática.

D.O.: A presença do elemento aprendizado foi identificada por meio de evidências de *single loop learning* e *double loop learning*, identificadas na análise de narrativas dos casos de improvisação.

Single loop learning: Situações que caracterizam aprendizado havendo aprimoramento de práticas ou rotina de trabalho, com novas ações comportamentos ou iniciativas.

Double loop learning: Situações que caracterizam aprendizado havendo mudança e inovação em práticas ou rotina de trabalho.

b. Tipos de improvisação

D.C.: Assume-se nesta pesquisa como formas de manifestação de improvisação aquelas identificadas por Cunha et. al (2014): (b.1) improvisação como uma ação *Ad-hoc*; (b.2) improvisação como uma ação Disfarçada; (b.3) improvisação como ação provocativa e (b.4) improvisação como ação gerenciada.

D.O.: Neste estudo, as manifestações de improvisação foram tipificadas a partir das características da improvisação no contexto organizacional. A improvisação pode ser uma forma de reação a eventos inesperados, pode ser uma reação informal e local, pode ser uma forma de ação intencional e de resistência, e por fim, pode ser uma prática incentivada no contexto organizacional, baseada na experiência e habilidade. Portanto, para efeitos de análise, os tipos de improvisação – *Ad-hoc*, Disfarçada, Provocativa e Gerenciada (CUNHA ET. AL, 2014) – foram constatados por meio da observação participante e relatos dos entrevistados. Cada uma delas é apresentada a seguir.

b.1: improvisação *Ad-hoc*

D.C.: A improvisação *Ad-hoc* é uma reação espontânea para lidar com eventos inesperados. Ela acontece quando os agentes organizacionais são confrontados por ocorrências não esperadas, sendo a forma de resposta a ação imediata realizada no momento em que o problema surge, não havendo tempo para reflexão (CUNHA et al, 2014).

D.O.: A improvisação *Ad Hoc*, neste estudo, é representada por meio de ações espontâneas e reativas, que não seguem um procedimento formalmente estabelecido para lidar com determinado problema. Para identificar a presença deste tipo de improvisação foram utilizados a observação participante e as informações obtidas junto aos entrevistados.

b.2: improvisação *Disfarçada*

D.C.: A improvisação *Disfarçada* é uma reação local e informal contrária ao status quo da organização. Tratam-se de improvisações que ocorrem informalmente e assumem um caráter essencialmente político e relacional para os agentes organizacionais desenvolverem ações e alcançarem objetivos (CUNHA et al, 2014).

D.O.: A improvisação *Disfarçada*, neste estudo, é representada por meio dos padrões de comportamento e ações intencionados, fora do que está formalmente instituído na organização, para consecução de objetivos de maneira mais efetiva. Para identificar a presença deste tipo de improvisação foram utilizados a observação participante e as informações obtidas junto aos entrevistados.

b.3: improvisação *Provocativa*

D.C.: A improvisação *Provocativa* é realizada como uma tentativa de desafiar alguma prática organizacional por meio de propósitos explícitos de desequilibrar o que está habitualmente estruturado (CUNHA et al, 2014).

D.O.: A improvisação *Provocativa*, neste estudo, é representada por meio dos padrões de comportamento gerencial improvisados propositalmente provocativos que objetivam mudanças de práticas organizacionais. Para identificar a presença

deste tipo de improvisação foram utilizados a observação participante e as informações obtidas junto aos entrevistados.

b.4: improvisação Gerenciada

D.C.: A improvisação Gerenciada é a habilidade treinada e gerenciada para lidar com problemas na medida que os mesmos surgem. É uma forma de improvisação que surge a partir de estruturas flexíveis, que possibilitam autonomia para o agente organizacional buscar adaptações e inovação (CUNHA et al, 2014).

D.O.: A improvisação Gerenciada, neste estudo, é representada por meio dos padrões de comportamento gerencial improvisados possibilitados pela estrutura da organização. Para identificar a presença deste tipo de improvisação foram utilizados a observação participante e as informações obtidas junto aos entrevistados.

e. Gestão acadêmica

D.C.: Neste estudo, conforme Finger (1988), a Gestão Acadêmica de universidades consiste em um conjunto de decisões e instrumentos de gestão que exercem influência sobre a vida de professores, de alunos, da estrutura de cursos e sobre os aspectos burocráticos da universidade. A gestão acadêmica tem como preocupação essencial, as atividades-fim da universidade, que envolvem o ingresso do aluno na universidade, as matrículas, os currículos do curso, avaliação do rendimento acadêmico, a integralização do curso e a certificação (FINGER, 1988). As áreas de atuação na gestão acadêmica se encontram nos Departamentos, nas Direções dos Centros, nas Coordenações de curso, entre outros setores da universidade (FINGER, 1988).

D.O.: Neste estudo, a gestão acadêmica será representada pelas atividades desenvolvidas por coordenadores de Curso de Graduação dos cursos de Administração, Arquitetura e Urbanismo, Economia, Enfermagem, Ciências Sociais, Engenharia de Produção e Direito. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com coordenadores de curso de graduação destes cursos.

Além disso, realizou-se a observação participante em uma coordenação de curso de graduação, para compreensão da rotina de trabalho do coordenador de curso.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi desenvolvido um estudo de cunho qualitativo, descritivo, tendo em vista a natureza do objeto, a perspectiva de pensamento envolvida e o método utilizado (CRESWELL, 2010). Este estudo é classificado a partir de dois critérios (VERGARA, 2005), quanto aos fins, ou seja, com base na finalidade ou objetivos pretendidos, e quanto aos meios de investigação utilizados. Quanto aos fins, a pesquisa assume um caráter descritivo e exploratório e quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso.

A pesquisa qualitativa é uma atividade interpretativa que auxilia pesquisadores na compreensão do mundo e de fenômenos sociais (DENZIN; LINCOLN, 2005). Trata-se de um tipo de pesquisa que possibilita a coleta de dados no local em que os participantes da pesquisa vivenciam o problema investigado, com a possibilidade de realização de entrevistas e da observação de como elas se comportam dentro de seu contexto (CRESWELL, 2010).

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso (STAKE, 2005). Para este mesmo autor, o estudo de caso vai além de uma escolha metodológica, trata-se da escolha de um objeto a ser investigado, que pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente, um acontecimento ou um evento, um programa, uma organização ou empresa. Segundo Stake (2005) o estudo de caso facilita a transmissão da experiência dos atores com o fenômeno investigado, assim como a experiência de estudar determinado caso. Para o mesmo autor, o estudo de caso é feito significativamente por meio de narrativas, descrições situacionais do caso, das relações e da interpretação do grupo investigado.

O motivo da escolha do estudo de caso se deu por ser uma alternativa coerente para compreensão da improvisação na gestão acadêmica das coordenações de curso de graduação. Dessa forma, foi realizado um estudo de caso

e o período estudado contemplou os anos de 2007-2017, pois os entrevistados da pesquisa incluem gestores acadêmicos que atuaram nos últimos dez anos em coordenações de curso e os eventos e situações narrados compreendem este período. O nível de análise foi o organizacional, e a unidade de análise a gestão acadêmica desempenhada por coordenadores de curso de uma universidade federal.

Optou-se pela seleção da coordenação de cursos para a pesquisa sobre gestão acadêmica pelos seguintes critérios: 1) A acessibilidade para a realização da coleta de dados – entrevista etnográfica e observação participante; 2) São profissionais que atuam e lidam diretamente com alunos; 3) Além de atuarem como gestores acadêmicos, possuem múltiplas atribuições dentro da universidade como a docência, a pesquisa e a participação em comissões e reuniões de Colegiados, Departamentos e Centros de ensino.

3.2.2 Apresentação do caso estudado

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) é a Instituição de Ensino Superior (IES) na qual o estudo foi desenvolvido. Criada em 1954, a Universidade apresentou em seu âmbito de ensino e quadro de profissionais, cerca de 1.630 professores, 2.200 servidores técnicos e 19 mil alunos de graduação presencial, durante o período desta dissertação, no ano de 2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016).

Os cursos de graduação da UFES, cada um deles, é coordenado por um Colegiado que reúne professores de diferentes Departamentos e representantes estudantis matriculados no respectivo curso. O responsável por conduzir as reuniões e assuntos tratados pelo Colegiado é o coordenador do curso, que dentre as suas atividades, organiza a programação semestral da oferta de disciplinas para o curso e orienta os alunos nas questões relacionadas a vida acadêmica (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016).

Em termos de eleição, a definição do coordenador que a função é discutida entre os pares do Colegiado de curso, em que, por meio do consenso, um

representante é escolhido e eleito. O mandato do coordenador de curso é de dois anos, podendo ser renovado por mais um mandato. Além das funções desempenhadas na coordenação, o gestor acadêmico também leciona na graduação, podendo também lecionar na pós-graduação e participar de outras comissões dentro e fora da universidade.

É por meio da gestão acadêmica desempenhada por coordenadores de curso que são implementadas ações para a manutenção do funcionamento e da qualidade do curso em instituições de ensino. Como exemplo, são destacados no Quadro 4, algumas das principais atribuições da coordenação de curso que são fundamentais para o seu funcionamento.

Quadro 2: atribuições da coordenação de curso de graduação

Atribuições da Coordenação de Curso	Descrição
Emissão e recepção de documentos	Entrega de carteirinhas, recepção de formulário matrícula em TCC, formulário para retificação de matrícula, comprovante de matrícula, entre outros.
Solicitação da oferta de disciplinas	Com as listas de oferta de disciplinas de cada curso, cabe ao coordenador do curso solicitar, aos respectivos Departamentos, a oferta de disciplinas, conforme demanda prevista pelo Colegiado.
Processamento e ajuste das matrículas	Coordenar as etapas de matrículas no curso
Inscrição dos alunos no ENADE e realização recepção de órgãos de controle de qualidade do ensino	Inscriver alunos formandos no exame nacional de cursos e manter os dados atualizados sobre docentes do curso, programa das disciplinas, instalações físicas e o acervo da biblioteca.
Acompanhamento do rendimento de alunos	Acompanhar do rendimento dos alunos para tomar decisões sobre as situações dos mesmos, como por exemplo, a necessidade de Elaboração de planos de estudo, desligamento e jubramento de alunos
Organização da solenidade de colação de grau	Acompanhar, verificar e aprovar as solicitações de colação de grau e participar das solenidades
Alterações curriculares (Projeto Pedagógico do Curso – PPC)	Analisar a alteração curricular em conjunto com o Departamento que oferece a disciplina, Colegiado do curso e Conselho Departamental do Centro para encaminhamento ao CEPE.
Avaliação de pedidos de dispensa de disciplinas e aproveitamento de estudos e outras solicitações	Analisar em conjunto com o Colegiado, os requerimentos dos alunos
Orientação pedagógica e profissional	Orienta alunos com possíveis sugestões sobre como lidar com possíveis dificuldades dentro do curso, sobre oportunidade e a carreira profissional futura.

Fonte: Manual do coordenador de Curso de Graduação da UFES (2016)

Na ocasião da pesquisa, as secretarias das coordenações de curso apresentavam duas características distintas. A primeira é representada por coordenações que unificaram as suas secretarias em um mesmo Centro de Ensino. A unificação, significa padronização dos procedimentos rotineiros acadêmicos entre vários cursos de um mesmo Centro de Ensino. Portanto, todas as solicitações acadêmicas de vários cursos de um mesmo centro são realizadas na secretaria única. A segunda é representada por secretarias de coordenação que não foram integradas a outros cursos, mantendo a individualidade do curso para tratar das atividades rotineiras acadêmicas que lhe são pertinentes. Apesar de tratar-se de dois tipos de estruturas distintas, as atribuições do coordenador de curso se mantiveram similares. As secretarias unificadas e secretarias de Colegiado de curso desempenham atividades rotineiras, administrativas e acadêmicas relacionadas a documentações, o coordenador, além de dar apoio a essas atividades rotineiras, também trata das questões pedagógicas do curso, envolvendo alunos, professores e o processo de ensino aprendizagem. Ou seja, o coordenador lida com questões mais complexas do dia-a-dia de uma coordenação de curso.

3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados coletados são de natureza primária e secundária (RICHARDSON, 1999). Segundo o mesmo autor, a fonte primária é aquela que tem relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada e a fonte secundária é aquela que não tem uma relação direta com o acontecimento registrado, senão por meio de algum elemento intermediário.

Os meios centrais para a coleta de dados primárias foram a observação participante (TRIVIÑOS, 2012), entrevistas etnográficas (SPRADLEY, 1979; TIERNEY, 1991) e documentos.

A entrevista etnográfica (SPRADLEY, 1979) foi realizada por meio de um roteiro estruturado¹ junto a uma amostra de gestores acadêmicos – Coordenadores

¹ O roteiro estruturado encontra-se no Apêndice C desta dissertação.

de Cursos de Graduação da UFES. Considera-se que “o ponto forte das entrevistas etnográficas é que permitem que os informantes ofereçam insights sobre suas próprias vidas e experiências que são impossíveis de reunir com outros instrumentos.” (TIERNEY, 1991, p.21, tradução nossa). A entrevista etnográfica caracteriza-se pela intenção de estabelecer uma “conversa amigável” (SPRADLEY, 1979, p. 464, tradução nossa) com o entrevistado, e assim, explorar assuntos de interesse da pesquisa, buscando reunir pontos de vista e opiniões por meio do compartilhamento de experiências e conhecimentos (TIERNEY, 1991).

Identificou-se e encaminhou-se um *email*² para coordenadores de nove cursos de graduação para realização das entrevistas etnográficas, incluindo os cursos de Economia, Ciências Sociais, Enfermagem, Administração, Engenharia de Produção, Arquitetura e Urbanismo, Música e Direito. A amostra dos entrevistados foi feita por amostragem não probabilística intencional (RICHARDSON, 1999), pela viabilidade de contato nessas unidades acadêmicas. Foram selecionados previamente cursos de diferentes áreas, com o intuito de compreender as características, os motivos e resultados da manifestação de improvisação de forma variada. Dessa forma, pode-se considerar que as pessoas apresentam diferentes percepções e experiências sobre o que seria a improvisação e também tomam decisões e realizam ações de forma distinta, por isso a seleção de diferentes cursos.

A realização do pré-teste da entrevista, foi realizada com um professor do curso de Direito que foi coordenador do curso de graduação em Direito. O pesquisador conduziu a entrevista conforme roteiro estruturado, observando as possíveis dúvidas sobre as questões do roteiro. Após a entrevista, foi perguntado se o questionário apresentava dificuldades para o entendimento. Dessa forma, alterações foram feitas para o melhor entendimento dos próximos entrevistados.

Destaca-se, portanto, que a escolha dos coordenadores entrevistados ocorreu por meio dos seguintes critérios: 1) Identificação de coordenadores de curso de diferentes áreas do conhecimento; 2) com o intuito de abranger coordenadores que passaram pelo cargo de coordenação de curso, delimitou-se a atuação dos

² O email enviado aos coordenadores encontra-se no Apêndice A desta dissertação.

coordenadores no período dos últimos 10 anos. Este critério consiste em obter relatos sobre as atividades desempenhadas pelos coordenadores de curso a partir de diferentes níveis de experiência e contextos em que o curso vivenciou. 3) ao entrevistar os coordenadores que atuaram como gestores no momento presente desta pesquisa, solicitou-se o contato dos coordenadores anteriores, para realização de mais entrevistas. A transcrição totalizou 366 páginas.

Na Tabela 1 são apresentados os entrevistados da pesquisa.

Tabela 1: Entrevistados da pesquisa

Centro	Curso	Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo na instituição	Tempo no cargo de coordenador
CCJE	Direito	Entrevistado E1	Masculino	33	15 anos	4 anos
		Entrevistado E2	Masculino	49	7 anos	3 anos
		Entrevistado E3	Masculino	47	16 anos	6 meses
	Administração Matutino	Entrevistado E4	Feminino	56	6 anos	4 anos
		Entrevistado E5	Feminino	59	16 anos	2 anos
		Entrevistado E6	Feminino	42	10 anos	1 ano e 8 meses
		Entrevistado E7	Masculino	59	30 anos	Mais de 4 anos
	Administração Noturno	Entrevistado E8	Masculino	43	7 anos	2 anos
		Entrevistado E9	Feminino	40	7 anos	2 anos
CA	Música	Entrevistado E10	Masculino	30	3 anos e 4 meses	2 anos e 7 meses
		Entrevistado E11	Masculino	37	3 anos	2 anos
CT	Engenharia de Produção	Entrevistado E12	Feminino	49	13 anos	10 anos
CCHN	Ciências Sociais	Entrevistado E13	Feminino	40	11 anos	10 meses
CA	Arquitetura e Urbanismo	Entrevistado E14	Masculino	56	31 anos	6 anos
CCJE	Economia	Entrevistado E15	Masculino	31	7 anos	2 anos
		Entrevistado E16	Masculino	38	7 anos e 6 meses	5 meses
		Entrevistado E17	Masculino	51	10 anos	4 anos
CCS	Enfermagem	Entrevistado E18	Feminino	59	34 anos	6 anos
		Entrevistado E19	Feminino	57	36 anos	3 anos
		Entrevistado E20	Feminino	65	44 anos	12 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

A observação participante durou 29 dias, somando o total de 116 horas de observação. Iniciou-se no dia 16 de setembro de 2016 e foi até o dia 26 de outubro

de 2016. O pesquisador ficou locado na secretária do Colegiado onde são realizados os atendimentos aos alunos pela secretária e pelo coordenador. O diário de campo, por sua vez, totalizou 23 páginas.

As fontes secundárias foram documentos como o Regimento da Universidade, as Resoluções Interna presentes no site da DAOCS (Departamento de Administração dos Órgãos Colegiados Superiores), o Manual do Coordenador de Curso, que contém um compilado das principais atribuições e resoluções relacionados a coordenação, coordenador e o Colegiado de curso; o Manual do Estudante que apresenta as características da universidade para que os alunos ingressantes consigam compreender a estrutura acadêmica; o Planejamento de Desenvolvimento Institucional que apresenta de forma ampla a característica da estrutura funcional da UFES e documentos relativos a Secretária Unificada dos Cursos de Graduação.

Com o método estudo de caso e as diferentes técnicas de coleta utilizadas nesta pesquisa, como entrevista, observação participante e análise documental, foi realizada a Triangulação de Dados (JICK, 1979).

3.2.4 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

As entrevistas e os dados da observação participante foram analisados por meio da análise de narrativa (SCHUTT, 2015). Segundo a mesma autora, a análise de narrativa se utiliza de métodos como entrevistas, documentos ou observações para compreensão da história e da vida dos participantes de uma pesquisa. Neste tipo de análise qualitativa, o foco do pesquisador está em como os participantes constroem suas narrativas, experiências de vida e criam sentido para os eventos e ações nos quais eles tenham participado (SCHUTT, 2015).

Elliot (2005) descreve que existem três diferentes formas de análise de narrativas: a análise de significado, análise de estrutura e análise do contexto interacional. Neste estudo, a análise de narrativa foi desenvolvida por meio da análise de significado, com interesse principal em acontecimentos, experiências e

eventos reais que serão narrados pelos participantes, concentrando-se no conteúdo e significações das narrativas (ELLIOT, 2005). Assim, esta análise teve intuito de analisar as manifestações de improvisação realizadas pelos gestores acadêmicos.

Com os dados coletados nas entrevistas, conjuntamente com os dados do Diário de Campo desenvolvido por meio da observação participante, foram organizados e interpretados, servindo como base para o desenvolvimento de narrativas descritas pelo pesquisador. Para cada entrevista realizada foi construída uma narrativa. Nessas narrativas, buscou-se explorar as manifestações de improvisação, incluindo as suas características e motivações e resultados na gestão acadêmica. Dentre as situações de improvisação identificadas, foram selecionados casos específicos para serem analisados.

Os documentos foram analisados por meio da análise documental (RICHARDSON, 1999). A análise documental, segundo Richardson (1999, p. 230) “consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias com os quais estão relacionados”. Portanto, a partir da análise de documentos é possível investigar fatos sociais e sua relação com o tempo “sócio-cultural-cronológico” – nos termos de Richardson (1999). Em se tratando deste estudo, os documentos forneceram informações sobre as atribuições do gestor acadêmico em seu contexto de trabalho, por meio das resoluções existentes nos documentos formais.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Conforme Creswell (2010), no processo de redação de um projeto, os pesquisadores precisam prever questões éticas que podem surgir no desenvolvimento de seus estudos. Para o mesmo autor, isto é importante, pois a pesquisa envolve coletar dados das pessoas e sobre pessoas. Assim, torna-se fundamental o pesquisador proteger os participantes de sua pesquisa, criar uma

relação de confiança, garantir a integridade da pesquisa e se proteger de condutas inadequadas (CRESWELL, 2010).

Destaca-se que para a realização desta dissertação, não houve risco para os participantes, haja vista que todos estiveram cientes do propósito da pesquisa, dos benefícios da participação, do nível e tipo de envolvimento e da garantia que não haverá divulgação dos nomes dos participantes em nenhum momento, zelando pela confidencialidade, ressalvada através do anonimato das informações, conforme orienta Creswell (2010). As informações coletadas nas entrevistas e observação participante estiveram somente relacionadas ao contexto de trabalho, e, portanto, não se adentrou na vida pessoal do participante.

Para o engajamento dos participantes na pesquisa, foi desenvolvido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi enviado, juntamente com o projeto de pesquisa, ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UFES. O projeto e o TCLE foram aprovados, possibilitando a realização da pesquisa. Segundo Creswell (2010, p. 119) o TCLE é importante pois “reconhece que os direitos dos participantes serão protegidos durante a coleta de dados.” Dessa forma, esta pesquisa atendeu aos procedimentos éticos necessários para o seu desenvolvimento.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste item são analisadas, inicialmente, as características das manifestações de improvisação identificadas em casos específicos analisados, bem como a presença dos elementos que a compõem, sejam eles *sensemaking*, intuição, bricolagem, criatividade, adaptação, aprendizagem. Na sequência, explora-se os resultados das manifestações de improvisação identificadas, em termos do incentivo às mudanças nos processos, criação de novas rotinas, entre outros aspectos. A seguir, as manifestações de improvisação identificadas são confrontadas com a tipologia de improvisação apresentada por Cunha et al. (2014), assim como suas motivações.

4.1 CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS DAS MANIFESTAÇÕES DE IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA

São destacados a seguir situações e características da manifestação de improvisação na atuação dos gestores acadêmicos. Por meio dos relatos e a observação participante evidenciou que a improvisação surgiu como resposta às demandas, especialmente, as não previstas que precisaram ser solucionados com rapidez.

Verificou-se que a retenção de alunos na universidade é um dos aspectos que preocupam as coordenações de cursos de graduação. O termo “retenção” é uma expressão que significa a permanência prolongada do estudante na universidade, ou seja, um atraso no período de integralização do curso. Para a universidade, pode se tornar extremamente prejudicial, pois a retenção é um dos fatores que mais interfere na queda de indicadores que mensuram a “taxa de sucesso” dos cursos de graduação. Portanto, um dos desafios para os gestores acadêmicos, tais como coordenadores de curso, é a redução nos atrasos para conclusão do curso por meio de estratégias diversas.

Em relação a este tipo de situação, foi possível identificar que os gestores acadêmicos podem, em sua atuação, adotar mecanismos informais no seu dia-a-dia, buscando maior flexibilidade, de forma que as solicitações de matrículas nas disciplinas sejam efetivadas.

Especificamente, conforme destacou o entrevistado E4, “[...] muitos alunos não conseguem se matricular nas disciplinas por motivos de conflitos de horário com o emprego, estágio e até mesmo trabalhos informais” (Relato de Entrevista). Dessa forma, entende-se que o gestor pode flexibilizar o processo, de maneira a viabilizar a matrícula de alunos retidos ao buscar, de maneira informal, a aceitação de professores em alterar o horário da oferta de suas disciplinas. Um exemplo desta situação pode ser observado no Caso 1.

Quadro 3: Caso I – Curso Alpha

Um número significativo de alunos do Curso Alpha estavam retidos em disciplinas obrigatórias, por razão de conflitos da grade (coincidência de horários) com o emprego/estágio ou por insuficiência do Coeficiente de Rendimento para obtenção de uma vaga na disciplina em questão. A oferta destas disciplinas com alta retenção em horários alternativos se apresentava como um grande desafio a Coordenação do Curso, pois dependia de negociação com outros Departamentos responsáveis pela oferta das disciplinas ou, ainda, de os professores responsáveis por tais disciplinas aceitarem ofertar suas disciplinas em horário diferente do praticado na ocasião. Em muitos casos, a definição dos horários de oferta respeitava o interesse dos professores. Outro fator complicador à Coordenação do Curso era a inexistência de disciplinas equivalentes quando consideradas a grade dos cursos matutino e noturno embora, o que impedia que os alunos conseguissem cursar essas disciplinas, alternativamente. Em virtude destes limitadores, o coordenador começou a interagir junto aos professores para ter informação sobre desistências, ou seja, saber de novas vagas para alocar aos alunos retidos. Em outra iniciativa para diminuir o número de alunos retidos, o Coordenador propôs informalmente a professores que ofertavam uma mesma disciplina nos turnos diurno e noturno, que permitissem que alunos assistissem a disciplina em horário diferente do formalmente registrado, mas que a nota fosse lançada na disciplina do turno oficial onde ele estava matriculado. Uma terceira iniciativa adotada pelo coordenador foi a oferta de duas pautas com o mesmo código de Disciplina (uma era para o Curso da manhã e a outra para o curso da noite) para que determinada disciplina obrigatória fosse aproveitada por alunos nos dois turnos, independente do seu turno formal. Para conseguir o apoio dos professores do Departamento, a coordenação justificou que a proposta visava desafogar o alto número de alunos retidos, que era uma medida imediata, enquanto buscava mecanismos formais para resolver este problema. Houve muitos questionamentos e esclarecimentos foram apresentados em diversas instâncias da gestão acadêmica (Colegiado de Curso, NDE, Prograd, por exemplo), todavia, a ação foi aprovada, para a ocasião.

Fonte: Pesquisa

Observa-se que diante o desafio de reduzir o alto índice de retenção de alunos apresentado no Caso I, o gestor acadêmico agiu de forma autônoma, ou seja, sem que houvesse algum tipo de controle sobre as suas atividades. As ações

desenvolvidas pelo gestor foram delineadas de acordo com a sua interpretação da realidade, buscando o melhor encaminhamento para solução da demanda. Como resultado, ele interagiu informalmente com os professores das disciplinas cujos alunos não conseguiram efetivar matrículas, buscando convence-los a serem flexíveis, assim como fez o uso de instrumentos, como a pauta de disciplinas, de uma forma não convencional.

O fato de o curso estar vivenciando o problema no curso de alto índice de retenção de alunos, o que poderia afetar a avaliação do curso pelo MEC, foi um propulsor do *sensemaking* (WEICK, 1995) que orientou a ação do gestor acadêmico. Ou seja, ao interpretar a situação ele identificou possíveis maneiras de mitigar o problema como, por exemplo, estabelecer um relacionamento mais próximo junto aos professores do curso que, em sua percepção, resultaria em maior flexibilidade destes últimos e, portanto, abrindo espaço para iniciativas informais que permitissem a efetivação das matrículas dos alunos retidos em suas disciplinas.

Além disso, a compreensão por parte do gestor acadêmico de que, na universidade, a materialização de algumas ações acontece somente quando é necessário “[...] sair um pouco dos trilhos do que é considerado convencional” (Relato de entrevista). Ou seja, na prática, as rotinas e procedimentos acadêmicos são orientações gerais e simbólicas, sendo que, as demandas são efetivamente solucionadas pelo *feeling* do gestor, para captar qual o melhor encaminhamento para determinada situação, buscando atender prazos. Por exemplo, o estabelecimento de contatos informais com diferentes professores para viabilizar uma iniciativa, configurando-se, portanto, como uma ação presente no sistema informal da organização, distanciando-se de regras e procedimentos formais.

Assim, considerando que diante de demandas imprevistas, a ausência de recursos apropriados pode ocasionar ações peculiares com uso de recursos diferentes do convencional para determinadas situações. Em relação a procedimentos de matrícula dos alunos, o convencional seria seguir os procedimentos acadêmicos das três etapas de matrícula, sem que se abra exceções ou conciliações com professores. No entanto, com intuito de viabilizar matrículas para alunos retidos, o gestor acadêmico utilizou-se do recurso disponível, as

interações informais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) que foram de fundamental importância. Pode-se destacar, que em algumas situações, ações que se distanciam do prescrito – quando não infringem ou prejudicam os regulamentos acadêmicos – podem ser essenciais para adequar-se a demandas (HUTCHINS, 1991) como a redução de alunos retidos, que podem influenciar em avaliações como o nível de qualidade do curso. Aspectos como experiência e conhecimento advindo de outros gestores acadêmicos ou professores que já vivenciaram situações semelhantes ou que conhecem a realidade da universidade, pode propiciar no compartilhamento de informações e na materialização das ações no contexto acadêmico.

Portanto, a partir do caso I apresentado, destacam-se as características evidenciadas na manifestação da improvisação no contexto acadêmico no Quadro 4.

Quadro 4: Caso I - Teoria versus improvisação organizacional

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Rotina padrão		A matrícula dos alunos pode acontecer em três oportunidades: 1) quando o aluno se matricula nas disciplinas ofertadas até o limite de vagas; 2) quando novas vagas, motivadas por cancelamento de matrículas de alunos ou, ainda, quando novas turmas são ofertadas, sendo que ambas as situações acontecem por iniciativa da Coordenação do Curso; 3) quando a Coordenação faz ajustes manuais no sistema de matrículas para resolver pendências específicas.
Demanda emergencial		Aproveitar o início do semestre letivo para implementar medida para aumentar a disponibilidade de vagas reduzindo o alto índice de retenção de alunos.
Solução/resposta do gestor (rápida, mas relevante)		1. Interagiu informalmente com professores de diferentes turnos para verificar a possibilidade de matrícula de alunos que pertencem a turnos variados. 2. Elaborou de pautas de disciplinas, com códigos semelhantes, para facilitar a matrícula dos alunos em diferentes turnos.
Presença de improvisação	Sensemaking	Construção de sentido por meio da compreensão e identificação de alternativas para solucionar o problema de uma forma não convencional, diferente da rotina acadêmica.
	Intuição	Presença do <i>Feeling</i> do coordenador, de que interagindo informalmente com professores das disciplinas poderia propiciar na resolução do problema
	Bricolagem	O recurso utilizado pelo gestor foi o “social”, nos termos de Cunha et. Al (1999), por meio das interações informais estabelecidas com os professores
	Criatividade	Encontrar uma alternativa para viabilizar a ação, o uso do mesmo código para disciplinas a noite ou manhã e, ainda, a conversa informal para o convencimento junto aos professores e Departamento.

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Presença de improvisação	Adaptação	A Coordenação adaptou o mecanismo existente (código de disciplinas) para poder disponibilizar diferentes turnos aos alunos; combinou com professores dos dois turnos um procedimento informal para garantir que a nota da participação do aluno na disciplina fosse computada em disciplina com outro código que, formalmente, ele não assistiu.
	Aprendizado	A experiência destacou a possibilidade de cooperação dos professores e, ainda, de manipulação do sistema, via terceira etapa de matrículas, para estes ajustes.
	Competência	Conhecimento aprofundado do processo para viabilizar a alternativa adotada, na Terceira etapa.
	Experiência profissional	Experiência na coordenação em organizações em IES, fez compreender que interações informais são um mecanismo valioso nestes contextos.

Fonte: Pesquisa

A primeira coluna faz referência à aspectos e temas advindos da literatura e que foram adaptados dos seguintes autores: Rotina e Improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), *Sensemaking* (WEICK, 1995), Intuição (CROSSAN, SORRENTI, 1996), Bricolagem (LEVI-STRAUSS, 1966; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), Criatividade (AMABILE, 1996), Adaptação (HUTCHINS, 1991), e Aprendizado (ARGYRIS, SCHÖN, 1976).

Enquanto dificuldades na atividade de gestão podem ser oriundas da estrutura burocrática da universidade que impõe limitações, outras podem surgir a partir do contato direto com alunos. Por exemplo, quando o gestor acadêmico estabelece interações com alunos que possuem demandas muito específicas, o que implica em situações imprevistas – como é o caso de alunos com transtornos psicológicos. Pode-se identificar por meio das entrevistas que os alunos têm apresentado demandas muito peculiares nas coordenações de curso.

A observação participante do pesquisador evidenciou que o trabalho do gestor acadêmico não se limita apenas a orientações pedagógicas e profissionais aos alunos, mas com frequência, as orientações são caracterizadas por aconselhamentos de cunho psicossocial. Identificou-se, por meio da observação participante, que “[...] o coordenador de curso atende diariamente demandas pessoais de alunos, questões que afetam diretamente no desempenho do curso e as vezes não estão presentes na resolução de suas atividades” (DIÁRIO DE CAMPO).

Pode-se inferir nestes tipos de situação, demandas poderão surgir e gerar uma necessidade de improvisação.

Conforme relato do Entrevistado E18 “[...] o Colegiado de curso tem atendido alunos com problemas de saúde, depressão [...] e as vezes nós coordenadores acabamos sendo ouvintes do aluno, o aconselhamos [...]” (Relato de entrevista – E18). Trata-se de algo incomum para os gestores, uma vez que não está prescrito em suas atribuições, oferecer este tipo de assistência e não existe nenhum preparo prévio para esta função. Tal circunstância envolvendo transtornos psicológicos de alunos pode ser observado no **Caso II** a seguir.

Quadro 5 : Caso II – Curso Gama

Em um dia letivo, o coordenador do curso Gama deparou-se com um aluno estava num estado de surto psicótico, com fortes alterações no seu comportamento – com delírios e alucinações. O gestor acadêmico rapidamente foi conversar com a aluno naquele momento, para deixá-lo mais calmo. Com o apoio da secretária do Colegiado buscou as instâncias da universidade para verificar a viabilidade de um possível acompanhamento da unidade de saúde. Mas, não obteve o apoio médico pretendido. Acessou as informações pessoais do aluno no conjunto de dados dos alunos do curso em busca do telefone residencial. O gestor acadêmico tentou contatar a família por meio de contato telefônico, mas não obteve retorno. Depois de algum tempo tentando contato com a família conseguiu contatar a mãe do aluno, que não tinha condições de ir buscá-lo na universidade. Assim, o gestor acadêmico e a secretária, juntos, levaram o aluno para casa. Ao chegar na casa do aluno, o gestor conversou com os pais sobre a situação e colocou-se à disposição para ajudá-los e dar o apoio necessário.

Fonte: Pesquisa

O caso apresentado, evidencia que o gestor acadêmico improvisou ao tomar a decisão levar o aluno para casa. O procedimento formal em situação de adoecimento é o encaminhamento do aluno para a unidade de saúde da universidade, mas, naquele momento, o apoio médico não seria útil, pois não houve nenhuma lesão física e sim um transtorno mental do aluno. Como alternativa, o gestor acadêmico levou o aluno até a casa dele para que os familiares tomassem as devidas providências e cuidados necessários. Trata-se de uma ação não rotineira (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), que foi realizada no momento – nas normas e resoluções da universidade não há regulamento específico determinando que este é um tipo de ação que deve ser desenvolvida pelo gestor acadêmico.

A ação desenvolvida resultou do *sensemaking* (WEICK, 1995) do gestor acadêmico ao identificar esta opção como alternativa de ação para lidar com o imprevisto vivenciado. A intuição também esteve presente conforme relato de entrevista do entrevistado E5 “[...] na hora eu só quis ajudar o aluno, não pensei duas vezes [...]” (Relato de entrevista – E5). Ou seja, a partir da sensibilidade do gestor com a situação, a ação foi realizada de forma não premeditada e espontânea (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Dessa forma, pode-se considerar que a decisão tomada pelo gestor acadêmico de conduzir o aluno para a sua família caracteriza-se pelos seguintes aspectos: 1) caracterizou-se como uma demanda emergencial, em virtude da necessidade de atender um problema de saúde vivenciado por um aluno; 2) ao levar o aluno para o domicílio da família, o gestor não estava agindo conforme os manuais, regimentos ou regulamentos da universidade – portanto, estava oferecendo uma resposta espontânea ao problema. Destaca-se as características evidenciadas na manifestação da improvisação no contexto acadêmico no Quadro 6.

Quadro 6: Caso II - Teoria versus improvisação organizacional

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Rotina padrão		Encaminhamento do aluno para a unidade de saúde da universidade para atendimento prévio.
Demanda emergencial		Atender/amparar o aluno com problemas de saúde em dia letivo.
Solução/resposta do gestor (rápida, mas relevante)		1. Acalmar o aluno em estado de transtorno psicológico e 2. Leva-lo até a residência dos pais para que pudessem tomar medidas mais apropriadas ao diagnóstico do aluno.
Presença de improvisação	Sensemaking	Interpretação: Conversar com o aluno para acalmar a tensão e ansiedade que presentes no momento. Tranquilizar a situação para buscar alternativas. Compreensão: Encaminhar o aluno para a unidade de saúde ou entrar em contato com os pais.
	Intuição	Ao perceber que não funcionariam os meios usualmente utilizados para lidar com estas situações, o professor optou por uma solução pessoal.
	Bricolagem	O recurso utilizado pelo gestor foi o “afetivo”, nos termos de Cunha et. Al (1999), por meio da atitude de levar o aluno para a casa de seus pais.
	Criatividade	Buscou uma alternativa diferente da convencional, uso do próprio meio de locomoção para prestar apoio ao aluno
	Adaptação	A ausência de apoio de um profissional da saúde, o apoio foi prestado pelo próprio coordenador de curso que acalmou a situação

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Presença de improvisação	Aprendizado	A experiência com este aluno destacou a possibilidade de prestar apoio a alunos em casos de urgências - manter registros atualizados, como endereços e contatos opcionais
	Competencia	Engajamento e o fator afetivo influenciaram o comportamento do coordenador de curso
	Experiência profissional	A experiência em lidar com alunos com problemas psicossociais.

Fonte: Pesquisa

Com o caso apresentado observou-se que esta demanda surgiu no momento e mesmo não sendo uma obrigação do gestor acadêmico, foi atendida por afeto ao aluno. Por meio da análise deste caso, pode-se inferir que o gestor acadêmico improvisou utilizando o próprio meio de locomoção para prestar apoio ao aluno e deixa-lo em casa, para que então, a família pudesse tomar os devidos cuidados. Portanto, a improvisação caracterizou-se por ser pontual – solucionar esta situação em específico.

Em relação a estas ocasiões, um coordenador destacou que “[...] não existe um procedimento específico para oferecer o apoio, cabe ao coordenador identificar a melhor maneira de lidar com a questão, de conversar com o aluno [...]” (Relato de entrevista – E6). Nesse sentido, infere-se que a improvisação nesta circunstância – quando envolve aspectos psicossociais –, depende da situação de cada aluno com o qual está interagindo, cabendo ao gestor escolher a melhor forma de tomar decisões e realizar as ações. O entrevistado E2 também descreve esta realidade.

[...] os alunos que tem problemas psiquiátricos não se encaixam em nenhum lugar de licença [...] o aluno que tem transtorno obsessivo compulsivo ou síndrome do pânico e não consegue ir à aula. Não está enquadrado em nenhum tipo de licença. E então, a gente vai negociando com o professor, o professor dá trabalhos em casa, esse tipo de atividade a ser desenvolvida [...] (Relato de entrevista – E2)

Dessa forma, foi possível identificar por meio da observação participante e dos relatos de entrevista, diversos casos de alunos em situação de depressão e

carência de recursos financeiros. Nestas ocasiões, por mais que exista na universidade o programa de assistência estudantil, por vezes, o apoio acaba não sendo efetivo. Também, a ausência de uma forma específica de como agir mediante este tipo de situação influencia o gestor a buscar alternativas e a improvisar dependendo do imprevisto.

Um outro aspecto que pode demandar do gestor acadêmico uma capacidade adaptativa são as mudanças na legislação que passam a exigir o cumprimento de normativos acadêmicos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). As IES precisam cumprir determinações legais para que estejam autorizadas, reconhecidas e credenciadas para o exercício de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Nesse sentido, existe um sistema de informação, avaliação e supervisão para assegurar a qualidade da educação superior – com intuito de verificar tanto os resultados dos processos de ensino-aprendizagem, quanto as condições de infraestrutura, didáticas e pedagógicas dos cursos superiores. Tal avaliação é feita por meio de verificação *in loco* das condições institucionais, ou seja, os avaliadores vão pessoalmente observar se os pré-requisitos da qualidade de ensino estão sendo cumpridos conforme é esperado. Dessa forma, o cumprimento dos normativos é essencial para manutenção da qualidade dos cursos e garantia do funcionamento.

Há de se considerar que as rápidas mudanças na legislação e o despreparo das IES para lidar com mudanças, podem gerar a necessidade ajustes internos nas IES a serem promovidos por coordenadores de curso e o imprevisto pode estar presentes nas ações desenvolvidas. Além disso, a estrutura burocrática da universidade, em relação a tramitação de processos, pode representar morosidade para o cumprimento de prazos estipulados por órgãos externos, o que pode gerar a necessidade e correr contra o tempo. Tal situação pode ser observada no caso III a seguir.

Quadro 7: Caso III – Curso Beta

O curso Beta estava com uma série de pendências normativas determinadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES/MEC) a serem solucionadas, como adequações significativas no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e estrutura curricular. Dentre as demandas que se encontravam em aberto, os avaliadores do MEC consideraram que estavam ausentes no PPC, o atendimento de determinados conteúdos curriculares, envolvendo temas relacionados a educação das relações étnico-raciais e ao ensino de história e cultura afro-brasileira, africana e indígena e, também, destacaram uma insuficiência presente na estrutura curricular na abordagem da interdisciplinaridade entre as disciplinas do curso e também a inexistência da descrição da vocação do curso. Diante destas demandas, o coordenador de curso tinha um curto prazo de tempo disponível para resolver tais problemas – as modificações deveriam ser realizadas para o primeiro semestre letivo do ano seguinte. Sabendo que os trâmites administrativos poderiam ocorrer lentamente, o coordenador agiu para houvesse maior rapidez. Para lidar com estas pendências didáticas-pedagógicas do curso, o coordenador criou uma comissão com três professores para efetuar estas alterações na estrutura curricular do curso. Visando agilizar este processo, o coordenador foi interagindo com os integrantes do Colegiado de curso, integrantes do Departamento, Conselho Departamental e PROGRAD, articulando, de maneira informal, o interesse de que as alterações curriculares fossem efetivadas e aprovadas quando houvesse os trâmites formais – para que não se deparasse com alguma opinião contrária a implementação das alterações. Tal ação, possibilitou que a aprovação ocorresse sem que houvesse entraves quando os trâmites formais ocorreram – nas reuniões, colegiado e conselhos para análise da implementação da decisão. Além disso, o coordenador também precisou fazer a equivalência das disciplinas que haviam sido modificadas no currículo do curso para aqueles alunos que já haviam cursado as disciplinas e apresentar justificativas para os alunos do porquê da necessidade das modificações realizadas, de forma a não deixar insatisfações por parte dos alunos. Para tanto, foi passando de sala explicando a verbalmente necessidade de alteração do currículo.

Fonte: Pesquisa

Observa-se que diante do desafio de que as alterações no Projeto Pedagógico do Curso e na estrutura curricular ocorresse no prazo de tempo estipulado pelos avaliadores, o gestor acadêmico antecipou-se aos trâmites formais do processo decisório – improvisou, interagindo informalmente com os integrantes das diferentes comissões que iriam avaliar as mudanças (professores do Colegiado de curso, professores do departamento e Conselho Departamental), de forma a influencia-los, argumentando com os mesmos, para que a decisão fosse efetivada.

Entende-se, portanto, que estas interações no sistema informal foram fundamentais para que os integrantes das devidas instâncias e comissões acadêmicas que avaliaram as mudanças, já estivessem cientes e de acordo, possibilitando maior rapidez na implementação das alterações na estrutura curricular do curso e no PPC. Conforme destacou o entrevistado E5 em relação a esta circunstância: “Eu fui pedindo, conversando e convencendo os professores, para ajudar na implementação da decisão” [alteração no conteúdo curricular, na estrutura curricular do curso e no PPC]. (Relato de entrevista – E5)

Conforme relato, observa-se que para a materialização de interesses no ambiente acadêmico, as interações podem ser fundamentais para que diferentes agentes organizacionais entrem em concordância na tomada de decisões. O comportamento do gestor acadêmico de interagir informalmente, segundo caracteriza-se por ser astuto por possibilitar a construção de relações favoráveis aos objetivos enquanto gestor (BARTHURST; GELDEREN, 2014). Conforme Meyer (2004), este comportamento revela aspecto político existente em universidades – considerando a existência de diferentes grupos com interesses conflituosos no ambiente acadêmico.

Quadro 8: Caso III - Teoria versus improvisação organizacional

Aspectos advindos da literatura		Evidências do caso
Rotina padrão		Encaminhamento das decisões conforme hierarquia acadêmica para a efetivação das propostas dos cursos de graduação
Demanda emergencial		Aprovação de mudanças no Projeto Pedagógico do Curso e na estrutura curricular em curto período, buscando atender prazo proposto por avaliadores do MEC.
Solução/resposta do gestor (rápida, mas relevante)		Interagiu informalmente com os integrantes das comissões que iriam avaliar a proposta de mudança no PPC, estrutura e conteúdo curricular do curso.
Presença de improvisação	Sensemaking	Construção de sentido por meio da compreensão de que as comissões avaliadoras do processo acadêmico estavam compostas por grupos com opiniões distintas e conflituosas, o que poderia gerar um entrave no processo pela falta de articulação ou um senso comum entre os agentes envolvidos no processo decisório.
	Intuição	Antecipou-se ao trâmite do processo, para que quando ocorresse, não houvesse nenhum entrave e as mudanças fossem efetivadas dentro do prazo estipulado.
	Bricolagem	O recurso utilizado pelo gestor foi o “social”, nos termos de Cunha et. Al (1999), por meio das interações informais estabelecidas com os integrantes das comissões avaliadoras.
	Criatividade	Argumentou com diferentes indivíduos, explicitando a necessidade e importância do apoio de todos na implementação da decisão acadêmica.
	Adaptação	O gestor acadêmico articulou com os integrantes do Colegiado de Curso, Departamento de Curso e Conselho Departamental, o interesse de implementar a decisão acadêmica dentro do prazo estipulado
	Aprendizado	A experiência destacou a possibilidade do desenvolvimento de uma base informal de poder e influência para atender demandas urgentes do curso, quando necessário.
	Competencia	Percepção de que no ambiente acadêmica de universidades públicas, as interações políticas são fortes para consecução de objetivos
	Experiência profissional	Obtenção de informações e experiências de outros coordenadores e a vivência no meio acadêmico possibilitou vislumbrar a solução informal.

Fonte: Pesquisa

Com o caso apresentado observou-se que as interações informais estão presentes no meio acadêmico e podem ser improvisações feitas “na sombra” (STACEY, 1996), para lidar o formalismo e a burocracia presente nas organizações (DUARTE, 2006).

4.2 TIPOLOGIA DE IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA

Os casos de improvisação identificados foram relacionados neste tópico, às características dos diferentes tipos de improvisação, segundo Cunha et al. (2014), ou seja: Improvisação *Ad-Hoc*, Improvisação Disfarçada, Improvisação Provocativa e Improvisação Gerenciada, conforme pode ser observado no Quadro a seguir.

Quadro 9: Tipologia de improvisação x casos apresentados

Tipos de improvisação	Elementos preponderantes	Relação com os casos apresentados
Ad-hoc	<ul style="list-style-type: none"> - Resposta à medida que as demandas acadêmicas se apresentaram. - Inexistência de um plano para solução da demanda. Foi um processo de descoberta da solução. - Síntese temporal entre o pensar e agir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de alunos não matriculados, exigiu ajustes manuais imediatos de várias pendências (Caso I). - Urgência no atendimento ao aluno que estava com problema de saúde (Caso II). - Alteração no conteúdo curricular do curso em curto prazo de tempo (Caso III)
Disfarçada	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência aos procedimentos formais acadêmicos, por meio da identificação de meios informais mais eficazes. - Autonomia abre oportunidades de ações diferentes do institucionalizado. - Estrutura organizacional da universidade possibilita “soluções informais” - os agentes agirem à sua “própria maneira”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interação com professores das disciplinas para abertura de mais vagas ou para que alunos de diferentes turnos matriculados pudessem assistir a disciplina (Caso I). - Coordenador de curso agiu de forma particular, prestando urgência ao aluno (Caso II). - Interações de caráter informal com integrantes de diferentes instâncias visando a obtenção de apoio para implementação de decisão em prazo previamente estipulado. (Caso III)

Tipos de improvisação	Elementos preponderantes	Relação com os casos apresentados
Gerenciada	<ul style="list-style-type: none"> - Lacunas nas rotinas acadêmicas possibilitam encontrar alternativas para atender demandas não presentes em documentos formais prescritos (manual do coordenador de curso, etc). - Estrutura da universidade: presença da flexibilidade. - Amplo conhecimento e/ ou experiência propicia a formulação de novas ideias/ações. - Liberdade para o desenvolvimento de novas ações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência do coordenador de curso em IES facilitou as interações informais como solução do problema (Caso I). - Experiência em lidar com alunos com problemas psicossocial, possibilitou identificar esta alternativa de prestar apoio ao aluno – percepção da importância de prestar o apoio (Caso II). - Experiência advinda da vivência no contexto acadêmico fez compreender que interações informais podem permitir a consecução de objetivos mais rapidamente (Caso III).

Fonte: Pesquisa

Pode-se observar que os diferentes tipos de improvisação coexistem nas atividades acadêmicas na atuação dos coordenadores de curso. Conforme Cunha et. Al (2014), as quatro formas de improvisação podem estar presentes em organizações complexas, como é o caso de universidades.

Apesar das coordenações de curso apresentarem funções planejadas em documentos formais, os casos evidenciaram que improvisações podem ser necessárias para lidar com demandas imprevistas, surgindo como ações emergentes. Portanto, as rotinas acadêmicas são úteis para lidar com demandas conhecidas, mas, para situações imprevistas, improvisações podem ser essenciais, como pode ser observado nos casos apresentados anteriormente.

Dentre os aspectos que mais se destacaram nas manifestações de improvisação, tem-se a autonomia e a informalidade. Mediante o imprevisto das demandas acadêmicas, a autonomia permitiu ao gestor acadêmico buscar a solução que fosse mais apropriada, sem que houvesse controle limitando as ações realizadas. O que de certa forma, abre espaço para soluções criativas para as demandas que se apresentam. A informalidade, por sua vez, ocorreu por meio das relações estabelecidas pelos agentes organizacionais para propiciar a consecução

de objetivos e interesses do curso – como por exemplo reduzir o número de alunos retidos em determinadas disciplinas.

Verificou-se que no ambiente acadêmico, um recurso extensivamente utilizado para a materialização da improvisação foram as interações informais. Apesar da existência de hierarquia e procedimentos acadêmicos formais, a dinâmica organizacional da universidade caracteriza-se fortemente pelo contato entre os agentes, o que permite destacar o forte aspecto político na gestão acadêmica. Ressalta-se, assim, a dimensão política na manifestação da improvisação (CUNHA et. Al, 2014). Portanto, pode-se considerar a existência de uma lacuna entre a teoria (planejado) e a prática (realizado) na gestão acadêmica. Por exemplo, por mais que esteja desenhado como ocorrerá a o processo de matrícula dos alunos de um curso, na prática, este processo é permeado de ações emergentes para resolução de demandas na medida em que surgem.

Em relação aos tipos de improvisação, pode-se considerar que a improvisação *Ad-hoc* foi preeminente nos casos investigados, pois todos demandaram respostas imediatas às demandas na medida em que surgiam. Tais respostas, além de serem necessárias, também foram realizadas por meio do *sensemaking* e da intuição dos gestores acadêmicos. A capacidade de interpretação, compreensão, sensibilidade e ação foram essenciais para perceber a existência de problemas que precisavam ser resolvidos ou mitigados com rapidez.

Conjuntamente, a improvisação Disfarçada também esteve fortemente presente, pelas ações desenvolvidas no sistema informal da organização, ações estas diferentes das rotinas acadêmicas. A improvisação Gerenciada, por sua vez, esteve presente pois foi a partir de rotinas, conhecimentos e experiências dos gestores acadêmicos que foram desenvolvidas novas ações. E, a improvisação Provocativa, esteve menos presente, pois é mais comum em ocasiões em que o conjunto de agentes organizacionais agem intencionalmente demandando mudanças sobre o que está formalmente institucionalizado – demonstrando uma certa insatisfação.

4.3 MOTIVAÇÕES DA IMPROVISAÇÃO NA GESTÃO ACADÊMICA

Explorara-se agora, os porquês de haver improvisação na gestão acadêmica, nas situações que foram identificadas como casos de improvisação e na atuação do gestor acadêmico e os aspectos contextuais da universidade que potencializam a surgimento de improvisação.

A característica da burocracia tradicional (HARDY; FACHIN, 2000) presente na estrutura acadêmica da universidade engessa a fluidez dos processos. Ou seja, o processo pode passar por várias instâncias para avaliação até chegar a instância de interesse, sendo tal transcurso moroso. Conforme Duarte (2006), gestores brasileiros utilizam de estratégias informais para a solução de problemas dentro da organização, visando lidar com as disfunções burocráticas da organização. Portanto, as interações informais podem ser importantes para agilizar a tramitação do processo dentro da hierarquia administrativa da universidade (HARDY; FACHIN, 2000), evitando a morosidade.

Em relação a este aspecto burocrático, o entrevistado E3 relatou que no contexto acadêmico “[...] a coisa é tão burocrática que a improvisação é uma necessidade [...] então eu por ser um cara naturalmente mais prático, minhas improvisações também são nesse sentido.” (Relato de entrevista – E3). Além disso, há de se considerar a ineficiência do fluxo de processos da universidade, em termos de celeridade na tramitação, que por vezes caracteriza-se como moroso.

[...] quando você não tem um fluxo do processo, por exemplo, as vezes eu demoro a receber processos aqui que eu deveria responder rapidamente. O processo deveria chegar em dois dias, as vezes ele chega em 10 dias. Então eu acho que máquina universitária é muito grande e por ser burocratizada, às vezes, você retarda qualquer resolução de problema. Aí você entra em um período que é tudo para ontem. [...] eu já recebi vários documentos aqui que deveria ter chegando em pouco tempo, mas quando ele chega para mim o prazo da resposta já passou. Aí você tem que ligar e dizer “olha eu estou recebendo agora, dá para aguardar?” [...] Então, o processo aqui dentro com esse prazo atrasado, você acaba tendo que resolver na urgência e correr atrás [...]. (Relato de Entrevista - Entrevistado E19)

Portanto, pode-se considerar que um dos mecanismos utilizados para lidar com a burocracia da universidade são as interações informais e diretas. Observa-se que esta é uma prática utilizada quando há curtos prazos a serem cumpridos e o contato informal pode garantir maior rapidez na tramitação de um processo, se tratando de um recurso social (CUNHA; CUNHA; KAMCOHE, 1999) utilizado pelos gestores.

Assim como a morosidade de processos pode influenciar a improvisação, identificou-se que a escassez de recursos também pode ser motivadora da improvisação. Circunstâncias em que o gestor acadêmico precisa buscar alternativas, como por exemplo, utilizar os próprios recursos para complementar os recursos faltosos podem ocorrer no contexto acadêmico.

[...] hoje a gente precisa dar aula, não tem lâmpada, a gente pega nossa carteira, vai, atravessa, compra uma lâmpada e volta. Frequentemente a alternativa é essa. Que você não tem o que fazer, você precisa dar aula, você tem 40 alunos que não tem culpa de nada. [...] então, frequentemente a gente não consegue nenhuma compra de material permanente, porque não tem verba mesmo. Mas às vezes quando consegue comprar, compra a coisa errada, porque o processo que foi utilizado para fazer a compra não bate com o processo que veio. (Relato de entrevista – Entrevistado E 10)

[...] hoje a gente tem, por exemplo, dificuldade de *tonner*, de papel [...] Mas a universidade hoje tem vários contratos que a gente sabe, que estão diminuindo [...] os nossos, esses computadores aqui são de 2011, então você pensa, já tem cinco anos [...] computador deve tá cheio de vírus, aí você tem que chamar assistência, você tem que chamar aqui, a última vez pra eu limpar meu computador e fazer uma limpeza mesmo dele, eu paguei do meu dinheiro, porque a empresa aqui estava suspensa, e até eles virem, no meu caso eu tive que pagar [...] Teoricamente é uma coisa assim que eu não podia fazer, porque esse computador é de patrimônio, você não pode deixar, mas se eu não posso deixar, se o outro aqui não vai fazer, se eu preciso do computador pra trabalhar, que, que eu vou fazer? (Relato de entrevista - Entrevistado E6)

O relato dos entrevistados retrata a realidade da atual situação das universidades públicas federais de restrição de verbas que tem implicações diretas nas atividades acadêmicas.

Além disso, pode-se destacar também que a improvisação está relacionada a falta de organização e planejamento dos gestores acadêmicos. Em especial, a improvisação em virtude da desestruturação ou falta de organização é vista como um risco pelos gestores, ressaltando o viés negativo, conforme destacou o entrevistado E19:

Falta de organização do trabalho. Uma falta de conhecimento, de saber como se organiza. É, porque quando nós somos gestores, nós temos que saber trabalhar com instrumentos de gestão. Planejamento com todas as suas etapas. Nós sabemos que nenhum planejamento é 100% fechado, nós realmente temos umas questões que podem fugir. Então de repente eu estou preparada para ter uma aula e de repente tem uma greve de ônibus [...] ele tem que conhecer os instrumentos de condução do processo de gestão dele. Principalmente planejamentos, saber como que faz diagnóstico, saber levantar os principais problemas, saber traçar as principais ações. Então, conhecer a atividade, não somente porque naquele momento você foi indicado ou não tinha outra pessoa para assumir a função. Então eu acho que quem assume cargo de gestão precisa ter esse conhecimento dos instrumentos de gestão. [...] agora sabendo que, planejamento não é duro. Você pode ter momentos de improvisação, aquela coisa, aquela situação que foge realmente o que é próprio do ser humano, do ser humano fazer criar essas alternativas. (Relato de entrevista – Entrevistado E19)

É o seguinte, a vida ela é assim, você tem uma trajetória, você planeja, tem um plano A e tem o plano B. quer dizer, mesmo quando você faz pesquisa tem as variáveis intervenientes, hoje você queria ir no campo e choveu. E agora? Plantou milho ontem, eu queria ver como é que estava. Não é verdade? Então tem as variáveis intervenientes. E a improvisação justamente vem dessas variáveis intervenientes. (Relato de entrevista – Entrevistado E20)

Portanto, por mais que sejam definidas ou programada as ações ou se tenha um planejamento realizado com base no calendário acadêmico da graduação, situações e problemas surgem de forma não prevista, e as improvisações surgem como ações emergentes para lidar com imprevistos a garantir adaptação diante das demandas não rotineiras. Conforme Cunha, Cunha e Kamoche (1999) a improvisação é desenvolvida para garantir ajustes ou adaptação em procedimentos formais, tratando-se de ações realizadas de forma imediata para atender alguma demanda. O entrevistado E5 ressaltou que “[...] a falta de planejamento para receber os avaliadores do MEC, criou necessidade de ajustes de todos os tipos” (Relato de

entrevista – E5). As ações a partir dessa desestruturação ou falta de organização implicam em ações imediatistas.

A descontinuidade de gestão na coordenação de curso também pode influenciar a necessidade de retrabalho e ajustes, sendo possível motivador da improvisação. Isto pode ser observado no relato do Entrevistado E4 que ressaltou a necessidade “[...] melhorar a comunicação entre os coordenadores de curso, para que na transição da função de um para o outro, não fique pendente atividades que precisavam ser desenvolvidas [...]” (Relato de entrevista – E4). Este é um problema presente na gestão pública, em que projetos que haviam sido iniciados em uma gestão ou coordenação não são considerados pelos próximos gestores a ocupar o cargo. O Entrevistado E5 também destacou que ao assumir a gestão acadêmica, verificou “[...] diversas pendências a serem regularizadas” (Relato de entrevista – E5). Dessa forma, entende-se que na transição do mandato de um coordenador para outro, é essencial que o novo gestor compreenda todas as ações que estavam em curso anteriormente e as possíveis pendências que permaneceram, para evitar problema no futuro.

A inexperiência na função de gestor acadêmico também pode potencializar as ações improvisadas. O Entrevistado E9 destacou que foi o primeiro coordenador de um curso de graduação que havia começado o seu funcionamento e relatou que neste início “[...] tinha conhecimento zero sobre como as coisas funcionavam” (Relato de entrevista – E9). Dessa forma, muitas das ações desenvolvidas foram improvisadas – realizadas no momento, de acordo com as demandas que surgiam – pois ainda estava conhecendo as particularidades de sua atribuição e dos trâmites e procedimentos administrativos, por meio da prática e vivência na função (MEYER, 2004; MEYER, 2014).

Destaca-se as interações informais como importantes para gestores inexperientes. Muitos gestores não compreendem como é feito o andamento dos processos e, portanto, a obtenção de conhecimentos ocorre por meio da prática, por meio do compartilhamento de informações de outros profissionais mais experientes. O entrevistado E9 destacou a informalidade nas relações enquanto atuou como coordenador de curso em sua primeira experiência.

O ideal é você dispara o documento, protocola, vai ser entregue lá, as vezes você até leva em mão para ser mais rápido possível. Mas você ligar, você ir falar com a pessoa olho no olho, que é um colega seu, outro professor. Não é uma entidade muito especial não, é gente como a gente. Se você for lá, se você ligar, se você for atrás tem mais chances de as coisas darem certo. Então por isso eu tenha me desgastado tanto, não fiquei burocrata. Entendeu? Assim que só manda as coisas e deixa acontecer. Eu tinha pressa, eu queria que as coisas saíssem logo. Então eu ia atrás. Nossa eu enchia o saco de todo mundo que eu pude [...] (Relato de entrevista - Entrevistado E9)

Portanto, a capacidade de improvisação pode depender fortemente das interações informais. Pode-se observar a importância da sociabilização para a concretização das ações no relato dos Entrevistados E3, E16 e E1, que destacaram que também utilizaram dos canais informais de comunicação para a materialização dos seus objetivos.

Saber que como qualquer órgão público, e eu sou servidor público desde muito cedo, se você não botar o processo de baixo do braço, se não, as coisas não andam. Então ia de setor em setor, você sabe que na UFES o que você faz passa por um monte de setor. [...] Coloca o seu processo de baixo do braço, passa setor por setor e fala “E aí? Fulano de tal já acertou”. Vai no diretor e fala “E aí? Já deu para assinar? Da para colocar na próxima pauta? ” Quem é o relator? ” Conversa com o relator. “Relator você já fez o parecer? ”. Você fica indo atrás. Se não for assim não anda.[...] Uma vez seguindo todas as regras, sabendo que os órgãos aos quais eu me submeto são muito burocratas, eu tentava improvisar. Qual era a minha improvisação? Oral. Telefone. Agora esperar uma pilha de processos não tem como, as coisas não andam. (Relato de entrevista - Entrevistado E3)

[...] você também tem que ter uma capacidade relacional muito grande e você tem que ter uma capacidade de motivação e agregação também de pessoas em torno de um projeto muito grande. Eu costumo dizer que o coordenador é a figura que bate o escanteio e corre na área para cabecear entendeu. (Relato de entrevista - Entrevistado E16)

Pegar o processo, colocar debaixo do braço e ir lá encher o saco da pessoa até ela te ajudar. Que se for depender da rotina e dos prazos internos e ficaria o resto da vida [...] então, é, a amizade, no sentido de amizade do companheirismo, da boa convivência, ela é extremamente importante aqui na universidade, porque, é com esses contatos que você consegue fazer com seu trabalho seja mais eficiente. Então eu não preciso ficar esperando dias para ter uma resposta de algo para poder resolver o problema [...] (Relato de entrevista – Entrevistado E1)

Por meio das interações informais com outros agentes – como por exemplo servidores técnicos administrativos experientes ou professores que já assumiram a coordenação – o gestor acadêmico buscou o conhecimento que não tinha sobre a função que estava desempenhando e sobre as possibilidades e os caminhos mais rápidos para a tramitação de processos e solução dos problemas que surgiam. Conforme Mintzberg (1971), o trabalho do gestor em organizações é permeado por conversas informais, contatos por chamadas telefônicas e interações do dia-a-dia, sendo que estes aspectos podem ser relevantes para o gestor acadêmico obter informações que não eram do seu domínio e concretizar algumas ações.

Em especial, a ausência de conhecimentos específicos sobre gestão acadêmica é representada pelo amadorismo gerencial comum em universidades (MEYER; 2004; MEYER, 2014), pois são professores especialistas, de várias formações distintas e não necessariamente relacionadas a administração que assumem cargos de gestão.

Há de se considerar também, o desconhecimento das particularidades administrativas de uma universidade, como por exemplo as resoluções que regem as atribuições e os procedimentos acadêmicos, um possível fator motivador da improvisação. Em se tratando destes aspectos, destaca-se os relatos dos Entrevistados E2, E10, E18 e E19 sobre os professores que ocupam cargos administrativos na universidade e a forma como desempenham essas funções.

[...] professor não conhece nada de administração. Ele não sabe o que é CEPE, ele não sabe o que é PROGRAD, ele não sabe de nada. Muito menos qual resolução que tem que se aplicar ou não. (Relato de entrevista - Entrevistado E2)

[...] o professor não sabe nem onde ele está. 90 por cento dos professores que nunca ocuparam cargos administrativos não conhece nada dos meandros administrativos, não conhece nada. E tem um grupo muito seletivo de professores que conhece e maneja. (Relato de entrevista - Entrevistado E10)

[...] a administração na universidade, a gestão acadêmica. Ela não é feita por pessoas com capacitação para tal. Então, as pessoas fazem aquilo que

elas dão conta de fazer e aquilo que elas vão improvisando para tentar resolver, porque não tem formação de gestão. (Relato de entrevista - Entrevistado E18)

Então você precisa saber, você precisa conhecer para ser gestor. Eu acho que um dos grandes problemas, uma das grandes discrepâncias, é gestores que assumem cargos que não estão preparados, que não estão embasados para isso. Então aí eu acho que a improvisação ela vai ser muito maior. E no meu entender você pode ter a improvisação, mas se ela se tornar em número maior, em quantidade maior ou muito mais visível do que o planejamento, as ações planejadas, a gente precisa ter cuidado e aí rever o processo. (Relato de entrevista – Entrevistado E19)

Observa-se que muitos coordenadores assumem a função, mas não possuem conhecimentos administrativos, assim como os procedimentos e particularidades que caracterizam a universidade – a exemplo das várias resoluções que orientam a atuação do gestor acadêmico na universidade. Por causa da ausência destes conhecimentos, os gestores acadêmicos podem acabar improvisando, buscando alternativas no momento que problemas e demandas surgem, sendo o seu trabalho baseado no imediatismo (MARRA; MELO; 2003). Ou seja, o aprendizado ocorre por meio da vivência na função de gestor acadêmico (MEYER, 2004; 2014), à medida que o gestor passa por novas experiências e desafios.

Destaca-se que erros cometidos pelos gestores também pode ser aspecto motivador da improvisação. Conforme Entrevistado E5 destacou que “Situações que a gente também improvisa, são situações por erros do sistema, equívocos das pessoas [...]” (Relato de entrevista – E5). Ao fato da universidade apresentar uma tecnologia complexa (BALDRIDGE, 1973), que requer conhecimento especializado, pode ser considerado um dos motivos pelos quais erros podem ser cometidos.

Outro aspecto identificado como possível motivador da improvisação é a invalidade de procedimentos acadêmicos que se tornam obsoletos com o passar do tempo, sendo necessário o gestor acadêmico buscar alternativas, improvisando em algumas situações nas quais as resoluções não se adequam mais. Este aspecto motivador da improvisação foi destacado pelo Entrevistados E14, E10, E4 e E19.

Quando um procedimento não serve mais, porque ele ficou antiquado, a realidade em que ele se dedicava mudou. Quando alguma outra coisa acontece que atrapalha o procedimento todo, por exemplo. Ou quando o procedimento era ruim mesmo. Agora algumas vezes tinha novidades que a gente não estava exatamente acostumado a fazer, embora procedimentos, básicos fossem indispensáveis. (Relato de entrevista – Entrevistado E14)

[...] tem uma boa parte dos procedimentos que a gente realmente tem que improvisar porque, o sistema não comporta todas as situações e exceções [...] (Relato de entrevista - Entrevistado E10).

[...] como as resoluções muitas delas são antigas, então ela não consegue como instrumento que define o processo, não consegue se manter atualizado, quanto a dinâmica dessa gestão. As mudanças que acontecem, entendeu? Então, as vezes você tem uma resolução que você é obrigado a obedecer e cumprir a tramitação delas, mas mesmo assim você tem uma brecha para você usar da criatividade, para você melhorar esses resultados, para fazer alguma coisa. O que não significa que pode desacreditar que você está preso a resoluções que você não consegue mudar ou não consegue alterar. (Relato de entrevista - Entrevistado E4)

[...] a gente consegue fazer assim e a universidade tem legislações que já são mais antigas, mas o período agora em que nós estamos na Prograd nesses três anos várias delas já foram atualizadas, mas a universidade nos dá uma liberdade de conduzir essas questões, que não estão tão claras, mas apoia aquilo que for para benefício do aluno, que é o nosso objetivo maior. (Relato de entrevista – Entrevistado E19)

Observa-se que apesar da existência de resoluções que servem de base para programações, prescrições e planejamento das ações e orientam a atuação dos gestores acadêmicos, as mesmas são incapazes de serem totalmente suficientes diante a complexidade da organização universitária. Conseqüentemente, o gestor acadêmico tem importante papel ao lidar com estas situações, usando da sua capacidade interpretativa e de sua criatividade quando forem necessárias alternativas.

Observa-se que a característica da autonomia profissional (MINTZBERG, 1979; 2006) influência na manifestação de improvisação. Conforme o Entrevistado E16 destacou que na universidade “[...] nós temos um problema da ingerência, ou da autonomia, que cada professor se acha dono da sua matéria, e pode fazer o que quer.” (Relato de entrevista – E16). Em especial, o gestor acadêmico destaca a característica da universidade relacionada a existência da autonomia parcial dos professores, que permite ao professor maior autonomia para tomar decisões sobre o

seu trabalho – método de lecionar, definição do programa da disciplina, o que ensinar em sala de aula, entre outros aspectos. Por isso, o gestor acadêmico fica limitado em exercer algum tipo de controle sobre os pares, em uma relação que o poder está compartilhado. O Entrevistado E16 e E20 relataram que improvisam para lidar com a autonomia profissional característica de professores em universidades (MINTZBERG, 1979; 2006).

[...] exemplo específico, lidar com professores. [...] o pouco de atividade pedagógica e discussão que a gente faz no Colegiado se refere em muitos casos a problemas que a gente tem com os professores em sala de aula. E como eu falei anteriormente, professor dentro da universidade por um lado tem uma liberdade que é muito interessante em termos de liberdade científica, liberdade de pensamento, esse tipo de coisa, ninguém questiona essa liberdade do professor, mas que é uma liberdade que para muitos casos tem sido mal utilizada. Então, o professor da uma disciplina como ele bem entende. Dá uma disciplina muito mal. Ele às vezes maltrata o aluno, ele não está nem aí para a situação do aluno no curso e por aí vai. (Relato de entrevista - Entrevistado E16)

Então por exemplo é um grau de improvisação na relação com professores. [...] deve ser uma conversa bem complicada no sentido de ser alguém que está na mesma condição que você, é muito difícil e muito por sinal, porque você tem que ter muito cuidado, muito tato para falar alguma coisa, que na faculdade particular, por exemplo, o cara falaria. Se outro não fizer eles mandam embora e contrata outro. (Entrevistado E20)

Portanto, a improvisação pode ser motivada pela autonomia profissional dos pares, que torna difícil exercer qualquer tipo de controle sobre a atividade do professor.

Em outra circunstância de improvisação que pode ser identificada como motivadora é quando servidores técnicos administrativos precisam de Licença por Motivo de Tratamento de Saúde. A ausência de um profissional qualificado na coordenação de curso responsável pelas atividades rotineiras, pode transferir ao gestor acadêmico mais atribuições. O Entrevistado E8 relatou a situação de uma servidora técnica administrativa – a secretária do Colegiado de curso – precisou se ausentar, por problemas de saúde.

Quando eu entrei na coordenação, tinha uma secretária que saiu, aí eu entrei na coordenação, e aí tinha uma secretária que foi contratada, uma secretária e ela tinha problemas de saúde, e ela faltava o tempo todo. Então todas as atividades que a secretária fazia quem teve que fazer era eu. (Relato de entrevista - Entrevistado E8)

Na ocasião, segundo o Entrevistado E8, para que houvesse a substituição da servidora por outro profissional, havia a necessidade de um trâmite administrativo que levaria muito tempo para ser concluído, devido a burocracia da universidade (HARDY; FACHIN, 2000). Dessa forma, o gestor acadêmico preferiu assumir as atividades antes desempenhadas pela servidora. Muitas destas atividades não eram de seu conhecimento, e, portanto, foi necessário aprender algumas rotinas do Colegiado por meio da prática e vivência (MEYER, 2014), realizando as atribuições de secretária de curso juntamente com as de coordenador de curso. Nesse sentido, destacou que as ações muitas vezes eram imediatistas e improvisadas por causa da sobrecarga de trabalho. Conforme destacou o gestor acadêmico: “eu lecionava, na graduação, eu lecionava no mestrado, tinha as orientações, tinha as pesquisas, coordenação de curso e tudo” (Relato de entrevista – Entrevistado E8). Além das múltiplas atividades que são desempenhadas por um gestor acadêmico, o Entrevistado E15 destacou que a improvisação também pode ser motivada por certo desinteresse na função.

E o professor, ele não vai fazer isso, ou porque ele não vai ter condições de fazer, não vai ter tempo ou a gente não pode negar o fato que em muitos casos o professor não quer. Às vezes ele está ocupando aquele cargo ali, porque precisava ocupar, mas ele mesmo não estava muito afim. Então vai levar as atividades do Colegiado aos trancos e barrancos fazendo o mínimo necessário. É uma realidade, isso acontece. Não só por má fé do professor, que as vezes não tem quem ocupe e fica fazendo aquele rodizio entre professores, cada hora um assume o Colegiado, outro assume chefia de Departamento. Só que o professor está com a cabeça em outras coisas, ele está preocupado sei lá, com atividade de pesquisa e por aí vai. Então ele realmente vai fazer o mínimo necessário. Não vai resolver esse tipo de problema e em algum momento na gestão de algum outro professor a bomba vai estourar. Vai acumular e muito, provavelmente ele vai recorrer a esse improviso. (Relato de Entrevista – Entrevistado E15)

Portanto, este excesso de incumbências comum a gestores acadêmicos e professores em universidade, assim como a possibilidade do desinteresse nas atribuições, faz os profissionais trabalharem com base no imediatismo, simplificando as suas atribuições para agiliza-las, poupando tempo, improvisando, pois são muitas as funções que exercem ao mesmo tempo ou até mesmo devido ao desinteresse.

O uso da criatividade na resolução de problemas e imprevistos também foi identificado como essencial na manifestação da improvisação. Conforme, o Entrevistado E5 destacou que as ações desenvolvidas por ele, não eram percebidas como criativas no momento que eram realizadas. Somente depois que tudo foi feito, depois do resultado obtido por meio da improvisação, é que identificou a criatividade em suas ações, o que revela o feeling e a intuição (CROSSAN; SORRENTI, 1997) do gestor acadêmico para a solução de problemas.

[...] mas eu não percebia, que eu usava a criatividade, porque é inconsciente, entendeu? A criatividade aqui na resolução de problemas, ela não é uma coisa volitiva, da vontade do sujeito para fazer, quando você vê, você fez. E você só descobre depois de um certo tempo, "caramba, como é que eu resolvo isso mesmo? Caramba, como é que eu tive essa ideia, puxa vida. Como é que eu fiz aquilo? Cara corri um risco do cão", você, entendeu? Aí que você descobre que você tem essa característica, mas a partir do momento que você tem, você verifica aonde que você usa, onde eu uso [...]. (Relato de entrevista - Entrevistado E5)

[...] ser criativo, inovador e para conseguir lidar com as situações que não estão prontas. Com essa complexidade do ponto de vista da variabilidade. Porque se as situações fossem sempre as mesmas, alguns processos são sempre os mesmos, mas mesmo assim esses processos que são sempre os mesmos, têm coisas que ainda não estão tão claras como deveriam ser e que demandam mudanças (Relato de entrevista – Entrevistado E6)

Entende-se assim que improvisação pode ser entendida como ação criativa por possibilitar alternativas diferentes do que está socialmente estabelecido. Portanto, a manifestação da improvisação, pode ser identificada como uma forma de garantir que um problema seja efetivamente solucionado. Conforme destacou o Entrevistado E10, "[...] frequentemente a gente tem que dar um jeito assim, de ser criativo para resolver um problema porque, a estrutura da universidade é muito

engessada [...]” (relato de entrevista – E10). Em congruência com esta fala, o Entrevistado E9 destacou que:

Eu acho que em alguns momentos sim, porque essa reação espontânea emergência e prazos exíguos você é confrontado com uma questão que na minha concepção tinha que dá conta daquilo ali o mais rápido possível para os alunos não serem prejudicados, o curso em si. Às vezes até os colegas não serem prejudicados com alguma coisa. E aí nisso você tem que sair dando jeito, para isso muitas vezes o improviso ajuda. [...] a criatividade é solução de problemas é fundamental, porque tem problemas ali que tão acontecendo e você vai lá e vai ser criativo, fazer uso de conhecimentos, a sua experiência para dar conta de alguma coisa. (Relato de entrevista - Entrevistado E9)

A criatividade é uma forma de buscar alternativas distintas, conforme destaca Fisher e Amabile (2009). Dessa forma, o gestor acadêmico procura ser criativo, utilizando-se e reorganizando os recursos que tem em mãos, para solucionar os problemas existentes no momento (WEICK, 1993) e para as ações desenvolvidas não são previamente pensadas ou delimitadas as melhores maneiras de proceder. Destaca-se que elementos como conhecimento e experiência são importantes pois a improvisação é construída a partir deles. Conforme destacou o Entrevistado E16 sobre os conhecimentos adquiridos com outros agentes, está a “[...] contribuição desses coordenadores que já tinham uma estrada mais longa e que tiveram tempo para desenvolver essas estratégias alternativas” (Relato de entrevista).

Além disso, a insuficiência de rotinas, conforme destacou o entrevistado E17 pode resultar em criatividade. Tais conceitos não estão separados, mas é a partir das rotinas que ações criativas podem ser desenvolvidas.

A rotina ela acaba gerando processos criativos, porque a ideia que você tem da rotina é a expressão rotina quando ela caiu no linguajar popular. “A, é uma rotina danada, fazer sempre igual”. Eu acredito no conceito de rotina mais amplo que esse. Rotina ela parece para mim que é algo que indica o que é para ser feito. Mas que está aberto para quem quiser apresentar uma proposta superior a ela, para que ela depois vire a rotina. Porque se você pensar bem essa rotina não era rotina desde sempre, ela chegou a esse patamar após diversas tentativas e erro. Então algo que é rotina hoje para não ser amanhã não é problema nenhum. É o que eu falo aqui, tem projeto pedagógico, projeto pedagógico não é para ser uma ferramenta rígida. É aí

o professor fala assim “Acabamos de aprovar uma reforma no projeto pedagógico”. “Já vão mexer de novo?” “Qual o problema? Nós acabamos de aprovar, a primeira turma já apresentou problema”. Só mesmo por uma postura muito arrogante e insensata para persistir por mais uma turma. [...] um projeto pedagógico, é criado para ser uma rotina, você vai seguir aquela rotina. Isso não quer dizer que ele não precise ser modificado ao longo dele. E que o prazo para a modificação é variável, você pode ter feito algo que deu super certo por um tempo e lá na frente começar a apresentar um problema. (Relato de entrevista – entrevistado E17)

Portanto, pode-se observar que a rotinas e procedimentos formais estão sujeitos a alterações, na medida que são identificadas melhores formas de conduzir o trabalho. No caso, o gestor acadêmico exemplificou com o Projeto Pedagógico de Curso, como sendo normal o mesmo sofrer várias alterações e ajustes as necessidades e problemas que podem surgir, não sendo algo estagnado, estando sujeito à adaptação. Destaca-se assim que a improvisação como processo criativo, pode aparecer a partir de rotinas e procedimentos formais da organização (FISHER; AMABILE, 2009).

Portanto, a adaptação e o aprendizado podem permitir a alteração destas rotinas insuficientes, conforme destacou o entrevistado E14, E3 e E16.

Então, quando eu digo de imediato, porque se você resolve um problema lá no seu Colegiado resolveu o problema, você está improvisando, você está meio que contornando a legislação, você está dando um jeito, mas resolveu. Então, o resultado desse tipo de criatividade, desse tipo de formulação de soluções ele se resume ao resultado imediato de resolver o problema ali, naquela circunstâncias (Relato de entrevista – Entrevistado E14)

Só com as improvisações é que nós lutamos por mudanças na norma. É como se fosse uma revolução. [...] bom, o aprendizado que isso gera é a nossa luta pela mudança e conseqüentemente uma mudança de como fazer as coisas. (Relato de entrevista – Entrevistado E3)

Assim, primeiro uma constatação que eu faço é que por mais que você tenha resoluções, normativas, instruções técnicas. A complexidade da vida social numa universidade é muito grande. Então assim sempre nós teremos aspectos que vão nos escapar. Eu acho que aí age o conceito de improvisação. Assim é muito difícil prever e reduzir toda a nossa vida, a nossa sociabilidade, encaixar ela dentro de um conjunto de resoluções. Então, eu penso que há muito espaço para improvisação. [...] desempenho de ações fora das rotinas e padrões, eu credito que aconteça, eu acho que é possível sim que você tenha transferência de saberes. Entre gestores,

entre administradores para que essas ações que são empreendidas como improvisação possam se perpetuar como prática. (Relato de entrevista – Entrevistado E16)

No relato destes entrevistados, observa-se que além de resolver demandas, a improvisação pode ter como resultado o aprendizado. Na medida que a situação nova surge e que respostas são necessárias, as ações que são materializadas podem ser executadas somente uma vez, pois aquele tipo de situação pode não ser mais uma surpresa, não sendo necessária mais improvisações. Ou a improvisação realizada pode se tornar uma nova prática dentro da organização, transformando-se em uma rotina (ARGYRIS; SCHON, 1978; CROSSAN, LANE; WHITE, 1999).

O entrevistado E8 e E17 possui o entendimento que improvisação pode ser fundamental em algumas circunstâncias, em especial para resolver um problema emergente. No entanto, destacam que a improvisação pode ter um viés negativo.

É, desde que a improvisação depois ela se torne uma rotina, um novo procedimento, porque se ela for tida como improvisação, ela vai criar mal-estar porque a relação entre coordenador e aluno precisam ser igualitárias porque se ela for improvisação, você não sabe de quem é a demanda, como é que eu posso dizer, o grau de demanda mais importante para um ou para outro. As demandas são iguais. Se você criar improvisação o tempo todo, você pode atender alguns e não atender outros. Então essa improvisação, momentânea, ela precisa criar um, um certo procedimento. (Relato de entrevista – Entrevistado E8)

O improviso ele é bom, mas ele tem que ver se você não vai abrir uma brecha perigosa depois. Que se a pessoa negou, [...] então eu acho que tudo tem um certo limite, porque senão você corre o risco de criar um hábito que é até difícil você se livrar dele. [...] improvisação que é algo novo e aí você tira aquele coelho da cartola ali para lidar, de uma forma que acaba não ferindo as resoluções e não ferindo datas e satisfaz. É, então nesse caso eu diria que um percentual pequeno de improvisações novas assim, viram rotinas. Bem porque parece que grande parte da própria história do Departamento, do Colegiado com os problemas que vão surgindo, eles já foram se adequando, já foram sendo todos colocados já em determinado ponto de discussão e acabaram virando uma nova regra, então aí acaba virando de fato uma rotina (Relato de entrevista - Entrevistado E17)

Ou seja, destaca-se no relato do entrevistado uma compreensão comumente equivocada do seu conceito, sempre associado a um viés negativo ou uma disfunção. Pelo contrário, conforme a literatura (CUNHA; CUNHA; KAMCOHE, 1999) entende-se que a improvisação pode ser fundamental para a melhoria de processos ao lidar com situações não rotineiras, a improvisação tem um importante papel adaptativo.

Para o entrevistado E7 a improvisação está relacionada a “[...] flexibilidade, que naturalmente, envolve várias adaptações proveitosas. Não tanto ao pé da letra do que a legislação determina, mas sendo uma ação mais flexível e mais adaptativa.” (Relato de entrevista – Entrevistado E7). Portanto, a improvisação pode ser vista como uma ação flexível para lidar com diversas situações, buscando a adaptação (CUNHA; CUNHA; KAMCOHE, 1999).

Conforme relato dos entrevistados, ela surge como forma de reação a problemas inesperados. Entende-se, assim, que as rotinas acadêmicas coexistem com a improvisação, principalmente, em virtude das demandas que não estão previstas em resoluções e que dependem fortemente da sensibilidade e capacidade interpretativa do gestor acadêmico em buscar alternativas.

5 CONCLUSOES

Este estudo analisou as características pelas quais a improvisação se manifesta na gestão acadêmica de uma universidade pública federal. A resposta ao problema de pesquisa, bem como as recomendações para futuras pesquisas foram apresentadas nos tópicos seguintes.

5.1 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

Nas manifestações de improvisação identificadas na gestão acadêmica dos cursos investigados, identificou-se a presença de características associadas a esta prática, conforme destacado na literatura relacionada, tais características incluem: o *sensemaking*, bricolagem, adaptação e, em alguns casos, o aprendizado.

Observou-se a presença de *sensemaking*, no processo de improvisação na medida em que gestores acadêmicos compreendem e atribuem sentido as demandas que precisam ser solucionadas. Neste aspecto, os gestores acadêmicos presenciaram diferentes tipos de demandas e em grande parte delas, houve forte presença da autonomia na resolução de problemas.

Nas situações de improvisação identificadas também se verificou a presença de bricolagem, predominantemente por meio dos recursos sociais, representados nas interações informais estabelecidas entre gestores e outros agentes para obtenção de informações sobre processos que não eram do seu domínio. Tal situação é potencializada pela autonomia profissional do gestor acadêmico, devido a dinamicidade do contexto da gestão acadêmica e que potencializa interações informais com múltiplos agentes.

As improvisações desenvolvidas tiveram uso de criatividade

predominantemente para solução de problemas, mas não para processos inovadores, que modificaram rotinas ou práticas de trabalho. Foi possível observar que a improvisação na gestão acadêmica, tiveram um caráter adaptativo diante das demandas que surgiram e que precisaram ser solucionadas com rapidez, buscando alternativas diferentes dos procedimentos estabelecidos.

A dinamicidade do contexto acadêmico dificulta que sejam seguidas rotinas sistematizadas. Neste contexto, há a propensão de que demandas sejam solucionadas pelo gestor acadêmico com os mecanismos disponíveis no momento, mediante à pressão de resposta e ausência de processos adequados. Por mais que alguns processos sejam esperados, há imprevisibilidade e esta também é potencializada pela descontinuidade da gestão. Mediante a mudança na gestão de uma coordenação de curso, o novo coordenador pode não conhecer exatamente todas as pendências e problemas relegados por uma gestão anterior.

Pode-se observar que os coordenadores do CCJE reconheceram a improvisação como fundamental para complementar as lacunas presentes nas rotinas, sendo inerente ao cotidiano do gestor. Os coordenadores do CCHN, CT, CA e CCS por sua vez, reconheceram a existência de improvisação, mas destacaram a improvisação ser mais exceção do que a regra, compreendendo-a como um complemento, considerando que as rotinas e procedimentos formais abrangem boa parte dos eventos.

Dentre os tipos de improvisação que orientaram este estudo – *Ad-Hoc*, *Disfarçada*, *Provocativa* e *Gerenciada* – verificou-se a presença de todos e dentre estes, foram predominantes a improvisação *Ad-Hoc*.

Infere-se a partir dos dados a presença de elementos da improvisação *Ad-Hoc* como a mais preponderante entre as situações de improvisação identificadas, pois, a grande maioria delas envolveram reação a eventos inesperados, caracterizando-se como ação espontânea e intuitiva. A presença da improvisação *Disfarçada* esteve presente em circunstâncias nas quais a estrutura rígida e burocrática da universidade apresentou entraves para o fluxo de processo, os gestores desenvolveram ações como reações locais e informais para agilizar os

processos. Por fim, a presença de elementos da improvisação Gerenciada na atuação dos gestores acadêmicos, pois a experiência e os conhecimentos influenciaram a sua capacidade de improvisação em algumas circunstâncias.

Foram identificados os principais motivadores da manifestação da improvisação na atuação dos coordenadores de curso: a excessiva burocracia, a escassez de recursos, a descontinuidade dos cargos de gestão, o amadorismo gerencial, o desconhecimento das particularidades administrativas da universidade, sobrecarga de trabalho, a invalidade de procedimentos acadêmicos e a autonomia profissional.

Em relação à excessiva burocracia, a improvisação pode ser potencializada em virtude da morosidade para o trâmite administrativo de processos. Por isso, uma prática comum na universidade são as interações informais que são estabelecidas entre os diversos setores e agentes, para que haja um andamento mais rápido dos processos, principalmente quando existem prazos a serem cumpridos.

Outro aspecto que pode ser destacado como motivador das manifestações de improvisação identificadas foi a escassez de recursos na gestão acadêmica. Observou-se que na ausência de recursos, os gestores utilizaram recursos próprios em algumas ocasiões, como por exemplo a contratação de técnicos de informática para fazer uma manutenção no computador, manutenção de tonner, de papel ou até mesmo na atividade como docente. Devido a essa limitação, pode-se considerar que o gestor precisa buscar alternativas, improvisando o uso de outros recursos e outros meios de obtenção dos mesmos.

A descontinuidade administrativa também foi um aspecto que foi o causador da improvisação. Observou-se existir um baixo compartilhamento de informações entre os gestores sobre problemas e demandas da coordenação. Destaca-se que este tipo de comportamento, em alguns casos, pode ser o resultado do desinteresse dos professores na função de coordenador de curso.

Outro aspecto motivador da improvisação identificado foi o amadorismo gerencial que representa a inexperiência em gestão acadêmica pelos professores, inclusive do curso de administração. Observou-se que ao lidar com situações

desconhecidas, contatos informais foram estabelecidos com funcionários administrativos e outros docentes mais experientes, para o compartilhamento de informações. Além disso, o desconhecimento das particularidades da universidade, envolvendo regimentos, resoluções e procedimentos acadêmicos também potencializaram manifestações de improvisação.

A sobrecarga de trabalho do gestor acadêmico também foi identificada como um aspecto motivador da improvisação. Tratam-se de profissionais que apresentam múltiplas atribuições no ambiente acadêmico – 1) atuam como gestores, estão envolvidos em atividades administrativas e participam de diversas comissões na universidade 2) atuam como professores, lecionam em cursos da graduação e podem lecionar na pós-graduação, desenvolvem pesquisas, participam de bancas de exame de qualificação, entre outros. Nesse sentido, considera-se que pode haver um desequilíbrio de dedicação entre as atividades, motivando a ação imediatista e improvisada na atuação enquanto gestor.

Observa-se também, que os procedimentos acadêmicos podem ficar ultrapassados para atender a realidade das atividades de gestão. Nesse sentido este aspecto foi identificado como motivador da improvisação, na medida que as rotinas acadêmicas se tornam insuficientes com o passar do tempo.

Por fim, identificou-se que a improvisação pode ser motivada pela autonomia profissional. Quando existem demandas imprevistas e que requerem ações imediatas, o gestor improvisa e busca soluções que julga melhor para solucionar determinado problema.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Ao desenvolver esta pesquisa, verificou-se a possibilidade de novos estudos que possam permitir o aprofundamento de temas relevantes ao estudo da improvisação na gestão acadêmica:

1. Aprofundar o estudo da improvisação, especificamente, em um dos diferentes tipos de improvisação apresentados por Cunha et al. (2014) – *Ad-Hoc*, *Disfarçada*, *Provocativa* e *Gerenciada*.
2. Estudo comparativo das características das manifestações de improvisação em outros contextos acadêmicos universitários para verificar se os fatores motivadores se diferenciam de uma organização para outra
3. Analisar comparativamente os benefícios e impactos no desempenho da improvisação na organização acadêmica em diferentes instituições.

6 REFERÊNCIAS

ANDRIGUETTO, H.; MEYER, J.; PASCUCI, L.; SANTOS, A. Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 3, p. 126-152, 2011.

ARAM, J. D.; WALOCHIK, K. Improvisation and the Spanish manager: cultural values and management style in Spain. **International studies of management & organization**, v. 26, n. 4, p. 73-89, 1996.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: a theory of action perspective**, Reading Mass: Addison Wesley, 1978.

AMABILE, T.M. **Creativity in Context**, Boulder, CO: Westview Press, 1996.

BALACHANDRA, L.; CROSSAN, M.; DEVIN, L.; LEARY, K.; PATTON, B. Improvisation and teaching negotiation: developing three essential skills. **Negotiation Journal**, v. 21, n. 4, p. 435-441, 2005.

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

BATISTA, M. G. C.; CUNHA, M. P. Improvising at work: the differences between experts and novices. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 11, n. 3, p. 295-315, 2008.

BATISTA, M. G. C.; CLEGG, S.; CUNHA, M. P.; GIUSTINIANO, L.; REGO, A. Improvising prescription: evidence from the emergency room. **British Journal of Management**, v. 27, n. 2, p. 406-425, 2016.

BAUER, M.; GASKELL, G; ALLUM, N. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor em universidades federais: alguns apontamentos e reflexões. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 131-154, 2014.

BARRETT, F. J. Coda—creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. **Organization science**, v. 9, n. 5, p. 605-622, 1998.

BARRETT, F. J. **Sim a desordem: lições surpreendentes do jazz para líderes contemporâneos**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2012.

BATHURST, R.; GELDEREN, M. V. Leading higher education professionals: local connected, and artful. **Journal of higher education policy and management**, v. 36, n. 4, p. 395-407, 2014.

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**, p. 1-34, 1997.

BESS, J. L.; DEE, J. R. **Understand college and university organization**: theories for effective policy and practice. Sterling: Stylus Publishing, 2008.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations**: artistry, choice, and leadership. 3rd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

CARROLL, J. B.; WOLVERTON, M. Who becomes a chair? **New Directions for Higher Education**, n. 126, p. 3-10, 2004.

CLEGG, S.; MCAULEY, J. Conceptualising middle management in higher education: A multifaceted discourse. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 27, n. 1, p. 19-34, 2005.

CLEGG, S. R.; CARTER, C.; KORNBERGER, M.; SCHWEITZER, J. **Strategy**: theory and practice. London: Sage, 2011.

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.

COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and Ambiguity**: the American College President. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

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

CROSSAN, M.; WHITE, R. E.; LANE, H. W.; KLUS, L. The improvising organization: where planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 4, p. 20-35, 1996.

CROSSAN, M.; SORRENTI, M. Making sense of improvisation. In: KAMOCHE, K. N.; CUNHA, M. P., CUNHA, J. V. (Org.). **Organizational Improvisation**. London: Routledge, p.27-49, 2002.

CUNHA, M.; CLEGG, S.; REGO, A. NEVES, P. 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. **Management improvisation**. FEUNL Working Paper, n. 460. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.882455>> Acesso em: 15 de agosto de 2016.

CUNHA, M. P. Adopting or Adapting? The tension between local and international mindsets in portuguese management. **Journal of World Business**, v. 40, n. 2, p. 188-202, 2005.

CUNHA, M. P. All tha jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, 2002.

CUNHA, M. P.; GOMES, J. Order and disorder in product innovation models. **Creativity and innovation management**, v. 12, n. 3, p. 174-187, 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.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizations as interpretative Systems. **Academic of Management Review**, v.9, n.2, p.284-295, 1984.

DAFT, R. **Management**. 8. ed. Mason: Thomson South-Western, 2006.

DEGN, L. Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. **Higher Education**, v. 69, n. 6, p. 901-913, 2015.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DUARTE, F. Exploring the interpersonal transaction of the brazilian jeitinho in bureaucratic contexts. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 509-527, 2006.

ELLIOTT, Jane. **Using narrative in social research: Qualitative and quantitative approaches**. London: Sage, 2005.

ENGELHARDT, E. E.; PRITCHARD, M. S.; ROMESBURG, K. D.; BRIAN, E. S. **The ethical challenges of academic administration**. New York, Springer, 2010.

ETZIONI, A. **Modem Organization**. Englewood Clifis: Prentice Hall, 1964.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos Ebape**, v. 9, edição especial, p. 648-667, 2011.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FINGER, A. P. Gestão Acadêmica. In: FINGER, A. P. (org.). **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1988.

FRIIS, P.; LARSEN, H. Theatre, improvisation and social change. In: (Org.) **Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change: working live**. London and New York: Ed Routledge Taylor & Francis Group, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HARDY, C. LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; ROSE, J. 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.

HADIDA, A. L.; TARVAINEN, W. Organizational improvisation: a consolidating review and framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 4, p. 437-459, 2015.

HUTCHINS, E. Organizing work by adaptation. **Organization Science**, v. 2, n.1, p.14-39, 1991.

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

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JOHN, E. P. S. **College organization and professional development: integrating moral reasoning and reflective practice**. New York: Routledge, 2009.

JOHNSON, R. Learning to manage university: tales of training and experience. **Higher Education Quarterly**, v. 56, n. 1, p. 33-51, 2002.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. WHINTTINGTON, R. **Fundamentals of strategy**. London: Prentice Hall, 2009.

KAMOCHÉ, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. **Organizational improvisation**. London: Routledge, 2002.

KAMOCHÉ, K.; CUNHA, M. P. Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. **Organization studies**, v. 22, n. 5, p. 733-764, 2001.

LEYBOURNE, S. A.; SADLER-SMITH, E. The role of intuition and improvisation in project management. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 6, p. 483-492, 2006.

LEYBOURNE, S. A. Improvisation and agile project management: a comparative consideration. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 4, p. 519-535, 2009.

LEONE, L. A critical review of improvisation in organizations: open and future research directions. In: Summer Conference Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology. 2010, London. **Anais eletrônicos**...Disponível em

<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=501578&cf=43>. Acesso em: 12 dez. 2015.

MANNING, K. **Organizational theory in higher education**. New York & London: Routledge, 2013.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MCDANIEL, R. R. Management strategies for complex adaptive systems: sensemaking, learning and improvisation. **Performance Improvement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 21-41, 2007.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MEZEY, M. Arte e Ciência na Administração do corpo docente. In: MEYER, V.; MURPHY, J. P. (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. 2nd. ed. Florianópolis: Editora Insular, 2004.

MEYER, V. A escola como organização complexa. In: EYING, A.; GHISI, M. L. **Políticas e gestão da educação superior**. Curitiba: Champagnat, 2007.

MEYER, V. A prática da administração universitária; contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-16, 2014.

MEYER, J. Novo contexto e habilidades do administrador universitário. In: MEYER, V.; MURPHY, J. P. (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. 2nd. ed. Florianópolis: Editora Insular, 2004.

MEYER, V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

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. 304-337, 2001.

MINTZBERG, H. Managerial work: analysis from observation. **Management Science**, v. 18, n. 2, p. 97-110, 1971.

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

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. **Decision making**: is not what you think. In: Sloan Management Review, 2001. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/decision-making-its-not-what-you-think/>. Acesso em; 18 fev. 2016.

MINTZBERG; H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. São Paulo: bookman, 2010.

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

MINTZBERG, H. **Managing**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

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

MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategic management upside down: tracking strategies at McGill university, 1829-80. In: MINTZBERG, H. (org.). **Tracking Strategies**: toward a general theory. New York: Oxford University Press, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados 4. ed. São Paulo, bookman, 2007.

MOORMAN, C.; MINER, A. Walking the tightrope: improvisation and information in new product development. **Marketing Science Institute**, Working paper n. 95-101. Cambridge, MA, 1995.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 1-20, 1998.

ORLIKOWSKI, W.; J. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. **Information systems research**, v. 7, n. 1, p. 63-92, 1996.

PASCUCCI, L.; MEYER, V. Estratégias em Contextos Complexos e Pluralísticos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n.5, p. 536-555, 2013.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior, **Cadernos Ebape**, v. 9, edição especial, 2011.

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

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision-making: the case of a university. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 4, p.453-473, 1974.

SCHUTT, R. K. **Investigating the social world: The process and practice of research.** Los Angeles: Pine Forge Press, 2011

SPRADLEY, J. P. **The Ethnographic interview.** New York Holt, Rinehart Q Winston, 1979.

STACEY, R. **Complexity and creativity in organizations.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

TACHIZAWA; T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de intuições de ensino.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TIERNEY, W. G. Utilizing ethnographic interviews to enhance academic decision making. **New directions for institucional research**, n. 72, p. 7-22, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Instituição.** Disponível em: <<http://portal.ufes.br/>>. Acesso em: 2 fev. 2016.

VELANDIA, C. L.; GIROTTO, M. Strategy management in universities: a conceptual framework bases on ibero-american higher education systems. In: CIFUENTES-MADRID, J. H.; COUTURE, P. L.; LLINÁS-AUDET, X (org.). **Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region: a comparative perspective.** London: Springer, 2015.

VERA, D.; CROSSAN, M. Improvisation and innovative performance in teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 203-224, 2005.

VERA, D.; NEMANICH, L.; VÉLEZ-CASTRILLÓN, S.; WERNER, S. Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability. **Journal of Management**, v. x, n. x, p. 1-30, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2005.

WEICK, K. E. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E. **A psicologia social das organizações.** São Paulo: Editora Edgard Blücher LTDA, 1973.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.

WEICK, K. E. Administering Education in Loosely Coupled Schools. **Phi Delta Kappan**, v.63, n. 10, p. 673-676, 1982.

WEICK, K. E. Substitutes for strategy. In: TEECE, D. J. (org.). **The competitive challenge Cambridge**, MA: Ballinger, p. 221-233, 1987.

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

WEICK, K. E. A estética da imperfeição em orquestras e organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 6-18, 2002.

WEICK, K. E. Ambiguity as grasp: the reworking of sense. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 23, n. 2, p. 117-123, 2015.

APÊNDICE A

Vitória, 21 de agosto de 2016

Prezados,

O motivo de meu contato está relacionado a uma pesquisa desenvolvida por um de meus orientandos de mestrado, o Arthur Silva (que nos lê em cópia).

A pesquisa do Arthur trata dos desafios que a burocracia da gestão acadêmica apresenta aos professores gestores, bem como os mecanismos encontrados por estes para solucionar tais demandas, considerando a dinamicidade do contexto universitário, especialmente, na ponta do processo, junto aos alunos. O estudo assume como premissa que gestores acadêmicos muitas vezes acabam usando de criatividade e até improvisando (no sentido de soluções alternativas) para conseguir resolver os problemas urgentes em prazos exíguos sem, contudo, descumprir as normas internas.

Os gestores acadêmicos foco desse estudo serão Coordenadores de Colegiado da UFES (atualmente ou que já tenham assumido essa função). Assim sendo, consulto sobre a possibilidade de contar com sua contribuição, por meio da realização de uma entrevista.

As entrevistas devem demandar entre 30 e 40 minutos do seu tempo e, acordado a respeito, o mestrando fará contato para consultar a sua disponibilidade de agenda. Esta parte da coleta de dados está programada para ter início a partir da primeira semana de setembro.

Fico no aguardo de sua manifestação e desde já agradeço muito pela atenção que puder dispensar à esta demanda!

Cordialmente,

Lucilaine Pascuci

APÊNDICE B



**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGADM
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PPGADM/CCJE/UFES**



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Resolução Conselho Nacional de Saúde - CNS nº 466 de 12 de dezembro de 2012.

Título da Pesquisa: Improvisação na gestão acadêmica: uma análise de suas manifestações no hiato entre ações planejadas e ações realizadas.

Nome do Professor: Profa. Dra. Lucilaine Maria Pascuci

Nome do Orientando (Pesquisador): Arthur Silva Santos

Comitê de Ética em Pesquisa: (27) 3145-9820

Você foi convidado a participar da pesquisa intitulada “Improvisação na gestão acadêmica: uma análise de suas manifestações no hiato entre ações planejadas e ações realizadas”, sob a responsabilidade de Arthur Silva Santos.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as implicações da improvisação no hiato entre ações planejadas e ações realizadas na gestão acadêmica da Universidade Federal do Espírito Santo. Faz-se necessário investigar como ações espontâneas, não premeditadas e não planejadas, como improvisações, podem influenciar a prática de gestão em contextos acadêmicos universitários.

As informações serão utilizadas para a dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). As informações desta pesquisa são

confidenciais, não havendo identificação dos participantes, sendo assegurado o sigilo do seu nome e identidade.

Os participantes desta pesquisa serão convidados pelo pesquisador por email, com apresentação da pesquisa. No mesmo email, será solicitado a possibilidade de agendamento de uma visita formal para que pesquisador e participante possam conversar sobre a pesquisa e verificar as possibilidades de agendamento da entrevista. Com agendamento da entrevista, o participante receberá o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e em seguida serão feitas as perguntas contidas no roteiro de entrevista previamente elaborado, para explorar ações relativas a improvisação na gestão acadêmica da universidade.

Os benefícios esperados com a sua participação visam contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico sobre as implicações da improvisação no desempenho da gestão acadêmica de universidades. Neste estudo, a improvisação será entendida como ação que pode ter impacto efetivo nas atividades de gestão da universidade.

Sua participação é voluntária e você pode a qualquer momento se recusar a responder qualquer pergunta ou desistir de participar ou retirar seu consentimento. Garantimos o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, independente do motivo e sem quaisquer prejuízos. Ressaltamos que o Sr. não terá nenhuma despesa, como também não receberá nenhuma remuneração, ressaltando que eventuais gastos na pesquisa são de responsabilidade do pesquisador.

A pesquisa não apresenta riscos físicos relacionados à sua saúde física, dada à característica da pesquisa. O risco relacionado à sua privacidade, imagem e confidencialidade das informações fornecidas, está ressaltado através do anonimato das informações fornecidas. Você receberá uma via deste termo com os dados do pesquisador podendo tirar as suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento. Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, entre em contato com o pesquisador Arthur Silva Santos, nos telefones (27) 3339-0950 / (27) 998463946 e pelo email arthur.crss@gmail.com.

Em caso de intercorrências ou denúncias sobre esta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética e Pesquisa CEP - UFES, localizado no Prédio Administrativo do Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN), sala 07, situado à Avenida Fernando Ferrari, nº 514, Campus Universitário/Goiabeiras - Vitória - ES, 29090-075, telefone (27) 3145-9820.

Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. Por favor, preencha os itens seguintes:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO PARTICIPANTE

Eu concordo em participar da pesquisa, após ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador Arthur Silva Santos, para esclarecer todas as minhas dúvidas. Declaro que fui informado e esclarecido sobre o teor do presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, como também, os meus direitos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Fui suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim. Eu tirei todas as dúvidas com o pesquisador Arthur Silva Santos e declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pelo pesquisador.

Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento antes ou durante a pesquisa sem qualquer penalidade. Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa **“Improvisação na gestão acadêmica: uma análise de suas manifestações no hiato entre ações planejadas e ações realizadas”**, eu, Arthur Silva Santos, declaro ter cumprido as exigências dos itens IV.3 e IV.4, da Resolução CNS 466/12, a qual

estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Vitória/ES, ____ de _____ de 2016.

Participante da Pesquisa

Arthur Silva Santos

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista

TEMA: Improvisação na gestão acadêmica

INFORMAÇÕES INICIAIS:

1. **Objetivo:** investigar manifestações de improvisação por parte de gestores acadêmicos (coordenadores de curso) necessárias ao desenvolvimento de suas atividades diante dos trâmites internos.
2. **Confidencialidade:** Informar que os nomes dos entrevistados não serão divulgados em hipótese nenhuma.
3. **Termo de Consentimento:** Apresentar e coletar assinatura do entrevistado.
4. **Gravação da entrevista:** Solicitar autorização do entrevistado.

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Gênero: () Masculino () Feminino
2. Qual a sua idade?
3. Há quanto tempo está vinculado a UFES?
4. Qual a sua formação e área de pesquisa?
5. Já desempenhou atividades administrativas na UFES? Quais e por quanto tempo? (ex.: chefia de Departamento, coordenação de curso, de programa de Pós-graduação)
6. Desempenha função de gestão acadêmica atualmente? Qual?
7. Já ocupou cargo de gestor acadêmico fora da UFES? Se sim, qual e por quanto tempo?

II. QUESTÕES

1. A resolução de suas tarefas na função de coordenador de curso são/eram todas baseadas em definições pré-estabelecidas institucionalmente ou você precisa/precisava improvisar para conseguir desenvolvê-las? Em que medida ocorre uma e outra situação? Cite exemplos.
2. Como coordenador de curso quais situações em que você costuma/costumava usar de criatividade para resolução? Relate situações em que isso ocorreu.
3. No exercício de suas funções você tem sentido/sentia a necessidade de improvisar? A que condições você atribuiria esta necessidade de praticar a improvisação? Relate situações e que isso ocorreu.
4. Em que medida as atividades desenvolvidas pela coordenação de curso seguem/seguiram as rotinas prescritas em resoluções/manuais internos? Relate situações que justifiquem sua resposta.
5. Quais práticas de improvisação você têm adotado/adotava para conciliar a resolução de pendências emergenciais do Colegiado diante dos prazos, resoluções e normas internas? Cite exemplos.
6. Quais aspectos são/foram determinantes para que o coordenador de curso realize ações improvisacionais na gestão acadêmica?
7. As práticas de improvisação adotadas por você tem gerado/gerou aprendizado? Como?
Como elas lhe ajudaram a ser mais eficiente na resolução dos problemas do dia-a-dia? Cite exemplos.

8. No que se refere as atividades desenvolvidas por você como coordenador de Curso, existem práticas de improvisação que já se tornaram rotinas? Cite exemplos, por gentileza.

9. Na sua opinião, quais os principais atributos (competências e características pessoais) que um coordenador de Curso deve possuir para conseguir desenvolver suas funções com maior efetividade?

10. Quais os resultados das práticas de improvisação na gestão acadêmica? *(Por exemplo: solução de problemas aparentemente mais complexos; aprendizado e novas rotinas).*

11. Dentre as opções apresentadas identifique aquela (se mais de uma, informar a ordem de importância) que melhor representa a razão ou justificativa da prática da improvisação na gestão acadêmica, em sua experiência como coordenador de curso. Justifique sua resposta.

- a) reação espontânea à emergências/prazos exíguos
- b) busca por melhor desempenho no contexto de trabalho
- c) busca por interesses individuais (oportunismo)
- d) mecanismo de desafio às regras e normas institucionais
- e) inexistência/insuficiência de rotinas e manuais sobre os procedimentos.
- f) uso da criatividade na resolução de problemas (bricolagem)

APÊNDICE D

PRINCIPAIS RESOLUÇÕES RELACIONADAS A ATUAÇÃO DE COORDENADOR DE CURSO

RESOLUÇÃO	DESCRIÇÃO	TAREFAS DO COORDENADOR
Resolução 11/87 CEPE	Estabelece as normas de funcionamento do Colegiado e as funções do coordenador do curso	Tratar de assuntos pertinentes ao curso, os alunos e os professores no Colegiado e em reuniões do Colegiado.
Resolução 12/87 CEPE	Estabelece as normas de funcionamento da câmara de graduação.	Participar das reuniões da Câmara de Graduação
Resolução 16/2002 CEPE	Dispõe sobre a operacionalização da matrícula dos alunos nos cursos de graduação da UFES.	Coordenar as etapas de matrículas no curso
Resolução 24/2000 CEPE	Dispõe sobre normas que regulamentam as situações de abandono, desligamento e jubramento de alunos dos cursos de graduação.	Acompanhar do rendimento dos alunos para tomar decisões sobre as situações dos mesmos
Resolução 59/2000 CEPE	Estabelece as normas para solenidade de colação de grau nos cursos de graduação da universidade.	Acompanhar, verificar e aprovar as solicitações de colação de grau e participar das solenidades
Resolução 37/95 CEPE e 47/2010 CEPE	Dispõe sobre as situações de reopção e remoção dentro dos cursos de graduação.	Analisar os casos de reopção ou remoção, verificando a disponibilidade de vagas
Resolução 23/97 CEPE	Dispõe sobre aproveitamento de estudos nos cursos de graduação.	Analisar em conjunto com o Colegiado, requerimentos de aproveitamento de estudos
Resolução 57/2000 CEPE e 47/2010 CEPE	Dispõe sobre o aproveitamento de créditos cursados em disciplinas eletivas.	Analisar se as disciplinas eletivas cursadas por alunos podem ser aproveitadas
Resolução 04/86 CEPE e Resolução 12/89 CEPE	Dispõe sobre os prazos para alteração curricular nos cursos de graduação.	Analisar a alteração curricular em conjunto com o Departamento que oferece a disciplina, Colegiado do curso e Conselho Departamental do Centro para encaminhamento ao CEPE.
Resolução 28/99 CEPE	Estabelece as normas para transferência facultativa de alunos para UFES.	Indicar por meio do Colegiado a banca elaboradora da prova de seleção e restringir o limite permitido para carga horária cumprida no curso origem.
Resolução 31/2000 CEPE	Dispõe sobre ingresso na UFES, com isenção de vestibular, para novo curso superior e complementação de estudos, em nível de graduação.	Indicar por meio do Colegiado a banca elaboradora do exame de seleção.
A UFES se baseia na Resolução 3/85 do Conselho Federal de Educação. O processo é encaminhado e analisado pelo Colegiado do curso.	Dispõe sobre a revalidação de diplomas e certificados de cursos de graduação e pós-graduação expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior.	Presidir deliberação no Colegiado do curso para avaliação do currículo cumprido do solicitante da revalidação do diploma.
Não há resolução.	Dispõe sobre o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) que avalia o rendimento dos concluintes e o SINAES que avalia a qualidade do curso.	Inscrever alunos formandos no exame nacional de cursos e manter os dados atualizados sobre docentes do curso, programa das disciplinas, instalações físicas e o acervo da biblioteca.

Fonte: Elaborado pelo autor