

Fernanda Guimarães

**IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina, como pré-requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

Co-orientador: Prof. Dr. Rafael Ocampo Moré

Florianópolis  
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Guimarães, Fernanda

Improvisação organizacional : um estudo em uma unidade administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina / Fernanda Guimarães ; orientadora, Alessandra de Linhares Jacobsen, coorientador, Rafael Ocampo Moré, 2019.  
137 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão universitária. 3. Improvisação organizacional. 4. Criatividade. I. Jacobsen, Alessandra de Linhares. II. Moré, Rafael Ocampo. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. IV. Título.

Fernanda Guimarães

**IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de abril de 2019.

---

Prof. Cláudio José Amante, Dr.  
Coordenador do Curso em exercício

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Rafael Ocampo Moré, Dr.  
Co-orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Juliana Cristina Gallas, Dra.  
Membro  
Universidade do Vale do Itajaí

---

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.  
Membro  
Universidade Federal de Santa Catarina



À minha filha Bruna Traversaro



## AGRADECIMENTOS

A realização deste sonho só foi possível com a ajuda de muitas pessoas. Não foi uma jornada fácil, neste período foram vários acontecimentos não planejados e difíceis de lidar, na vida pessoal e profissional. Algumas vezes pensei em desistir, mas logo apareciam anjos que me davam forças para continuar. Assim, muito obrigada.

À minha filha – por ela busco constantemente ser uma pessoa melhor.

À minha mãe por ser a minha base e pelo apoio incondicional nessa caminhada.

Ao meu padrasto David que sempre foi um verdadeiro pai, que é a pessoa que sempre acreditou que eu conseguiria ser o que eu quisesse; isso sempre fez a diferença.

A minha irmã Flávia e meu sobrinho Makai, que apesar de estarem longe, sei que torcem por mim.

A minha segunda família, com quem sempre pude contar quando precisei: Vinícius, Franciele e minha afilhada Valentina.

A minha orientadora Alessandra Linhares Jacobsen que desde que a conheci se tornou uma inspiração para mim, além de me convencer que eu teria capacidade de ingressar e terminar o mestrado.

Ao meu co-orientador Rafael More por ter aceitado este desafio e com o seu entusiasmo me fazer acreditar que teríamos sucesso.

Ao Professor e amigo Victor Meyer por toda ajuda neste trabalho e por me presentear com esse tema desafiador.

Ao Professor Alexandre Marino Costa que mesmo com tantas tarefas diárias, disponibilizou um tempo para me ajudar neste trabalho e contribuir com os seus conhecimentos participando das minhas bancas. Foi uma grata surpresa reencontrá-lo depois de tantos anos.

À Professora Juliana Cristina Gallas por aceitar participar da banca de qualificação e defesa, colaborando imensamente com o trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação de Administração Universitária (PPGAU) e seus colaboradores pela dedicação com os alunos.

Ao Professor Maurício Rissi por estar sempre disponível para ajudar, incentivar e escutar.

Ao Professor Pedro Melo por ter acreditado em mim desde o início do mestrado.

Ao Professor Juarez Silveira que sempre me incentivou e apoiou;

A minha turma do mestrado, novos amigos que estiveram comigo durante toda essa caminhada.

Aos sujeitos da pesquisa por aceitarem participarem deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina por me proporcionar essa pós-graduação gratuita e de qualidade.

Aos meus colegas da Biblioteca Universitária da UFSC pela compreensão neste período.

Aos meus amigos por me apoiarem em todos os meus desafios: Kátia Denise Moreira, André Pavanati, Rose Alves, Sabrina Zen Rosauero, Adriano Coelho, Ane Bueno, Roselita Müller, Ada Conceição Vieira, Eva Aparecida Lima, Cristiele Petri, Sheila Montano Veja, Heliete Nunes, Luisa Biava, Vanessa Junckes, Jakeline Becker Carbonera, Lúcia da Silveira, Maria Emília Cordeiro, Mariana Wagner, Marli Dias, Mery Neves, Nely Sarmanho, Sabrina de Conto, Solange Lorenzatto, Soraia Morgan, Zaneli Corrêa, Claudete Regina Ferreira, Cláudia Heusi, Mabel Schleder e Caroline de Oliveira Martins.

Obrigada!



Tenho escrito para alguém  
que conheço desde que  
me entendo por gente.

Tenho escrito especialmente  
para quem ainda vou  
conhecer.

Tenho escrito para mim.

*Michelle Araújo (2018)*



## RESUMO

Este trabalho aborda a improvisação organizacional e os seus componentes criatividade, intuição e *bricolagem*. A prática da improvisação na gestão geralmente é vista como “jeitinho” em virtude do forte paradigma do planejamento. Todavia, em ambientes complexos e dinâmicos como as universidades federais, essa prática pode colaborar para uma administração eficaz, criatividade e inovadora. Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar a prática da improvisação nas atividades realizadas em uma unidade de gestão da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A fim de alcançar tal meta, foram traçados objetivos específicos, quais sejam: a) verificar a percepção acerca da improvisação organizacional na Unidade de estudo; b) analisar a presença de elementos facilitadores da improvisação na unidade de gestão em estudo e; c) apresentar elementos estruturantes que corroborem com a improvisação na gestão universitária. Trata-se de um estudo de caso em uma unidade de gestão da Universidade Federal de Santa Catarina, com abordagem qualitativa e ampla pesquisa bibliográfica da literatura sobre os assuntos concernentes ao tema. A pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica na base de dados *Web Of Science* acerca o tema improvisação organizacional e posterior coleta de dados por meio de entrevista com os gestores da unidade de estudo e questionário para os servidores técnico-administrativos (TAEs) da unidade. A análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa foram interpretativas, apoiando-se, nas recomendações de Triviños (1987). Os resultados da pesquisa demonstraram a necessidade da desmistificação da improvisação nas organizações, haja vista que não é vista com “bons olhos” pelos gestores, sobretudo nas organizações públicas. Além da percepção acerca da improvisação, analisou-se a presença de elementos facilitadores da improvisação na unidade de gestão em estudo, sendo positivo o resultado. Como recomendações, o estudo propõe a implantação de ações viáveis que propiciem a improvisação organizacional, como, por exemplo: realização de maratonas de tecnologia e inovação, desenvolvimento de um software aplicativo móvel de competências e habilidades e estimulação de uma cultura direcionada ao “risco”.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Improvisação Organizacional. Criatividade.



## ABSTRACT

The approach of this study is about organizational improvisation and its components creativity, intuition and *bricolage*. It is important remember that in management, the practice of improvisation is often seen as a "knack" because of the planning paradigm. However, in complex and dynamic environments such as universities, this practice can contribute to effective, creative and innovative management. In this context, this research aims to analyze the improvisation practice in the activities carried out in an institutional department of Universidade Federal de Santa Catarina. In order to achieve this goal, specific objectives have been defined, which are: a) verify the perception about organizational improvisation in the department of study; b) analyze the improvising elements presence in the management of the department under study; and c) present structural elements that could contribute with improvisation in university management. This is a case study, associated with a qualitative approach based on an extensive bibliographical research. Web of Science database was used for searching papers about organizational improvisation and in order to elaborate a solid theoretical principles and, after that, the empirical dates was collected through interviews with the managers, and questionnaire applied for the staff at the study department. The analysis and data were interpretive, based on the recommendations of Triviños (1987). The research results demonstrated that it is necessary demystify improvisation in the study institution, since it is not seen with "good eyes" by managers, especially in public organizations. In addition to the improvisation perception, was analyzed the presence of improvisation elements in staff work, and the result was positive. As recommendations, the study proposes the implantation actions that promote the organizational improvisation, such as: accomplishment technology and innovation marathons and competences mobile application development as software in order to stimulate a culture directed to "risk".

**Keywords:** University Management. Organizational Improvisation. Creativity. Intuition. *Bricolage*.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos – chave da improvisação organizacional .....	51
Figura 2 - <i>Bricolage</i> na gestão .....	53
Figura 3 - Criatividade organizacional .....	57
Figura 4 - Yin-Yang .....	77





## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Áreas científicas com mais publicações com o tema improvisise .....	70
Gráfico 2 - Áreas científicas com mais publicações com o tema improvisation.....	71
Gráfico 3 - Crença de que a improvisação nas organizações é positiva	79
Gráfico 4 - Improviso em situação não esperadas.....	80
Gráfico 5 - Situações imprevistas.....	81
Gráfico 6 - Convocação para elaboração dos objetivos estratégicos.....	83
Gráfico 7 - Conhecimento sobre os objetivos e metas .....	84
Gráfico 8 - Riscos.....	85
Gráfico 9 - Autonomia na tomada de decisões .....	86
Gráfico 10 - Questionamento em relação a ordens/recomendações .....	88
Gráfico 11 - Sugestões e opiniões .....	89
Gráfico 12 - Interesse em capacitações .....	90
Gráfico 13 - Investimento em capacitações.....	91
Gráfico 14 - Apoio financeiro para capacitações .....	91
Gráfico 15 - Criatividade na resolução de problemas .....	93
Gráfico 16 - Inovação no trabalho.....	93
Gráfico 17 - Uso da intuição na resolução de problemas .....	94
Gráfico 18 - Importância da intuição na resolução de problemas .....	95
Gráfico 19 - Recursos.....	97
Gráfico 20 - Motivação com as atividades .....	98



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de improvisação organizacional .....	45
Quadro 2 - Temas e autores.....	63
Quadro 3 - Documentos pesquisados .....	66
Quadro 4 - Representação dos elementos da coleta de dados .....	67
Quadro 5 - Coleta de dados por entrevista .....	68
Quadro 6 - Publicações por ano .....	72
Quadro 7 - Autores em destaque em número de artigos publicados .....	73
Quadro 8 - Países com mais publicações sobre o tema .....	74



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1	OBJETIVOS .....	27
1.2	JUSTIFICATIVA.....	27
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>31</b>
2.1	GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	31
<b>2.1.1</b>	<b>Enquadramento jurídico e a autonomia das universidades federais brasileiras</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Universidade como organização complexa</b> .....	<b>35</b>
2.2	IMPROVISACÃO ORGANIZACIONAL .....	41
<b>2.2.1</b>	<b>Aspectos conceituais acerca da improvisação organizacional</b> .....	<b>42</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Fatores facilitadores e estruturantes da improvisação organizacional na gestão</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Elementos inerentes à improvisação organizacional</b> .....	<b>50</b>
2.2.3.1	<i>Bricolage</i> .....	51
2.2.3.2	Criatividade .....	53
2.2.3.3	Intuição .....	58
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>61</b>
3.1	NATUREZA DA PESQUISA .....	61
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	62
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
<b>3.3.1</b>	<b>Coleta de dados da Pesquisa Bibliográfica e Documental</b>	<b>63</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Técnica de coleta de dados primários</b> .....	<b>66</b>
3.3.2.1	Do questionário destinado aos TAEs .....	68
3.3.2.2	Da coleta de dados secundária .....	68
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	<b>75</b>
4.1	PERCEPÇÃO ACERCA DA IMPROVISACÃO ORGANIZACIONAL NA UNIDADE DE ESTUDO.....	75
4.2	ELEMENTOS FACILITADORES DA IMPROVISACÃO PRESENTES NA UNIDADE DE GESTÃO EM ESTUDO ....	81
4.3	ELEMENTOS ESTRUTURANTES QUE CORROBORAM COM A IMPROVISACÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	99
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>103</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil vem passando por importantes reformas políticas e de legislação que exigem revisões nas percepções e práticas organizacionais.

Neste contexto, gestores públicos se deparam com incertezas e mudanças constantes, tanto internas quanto externas, exigindo que seus planos sofram alterações em seu percurso, de modo que tenham a chance de se adaptar a este cenário adverso e, sobretudo, que possam responder adequadamente às demandas da sociedade (SHARKANSKY; ZALMANOVITCH, 2000). Emerge daí o conceito de improvisação que tem por propósito oferecer aos gestores a possibilidade de lidarem com a racionalidade limitada presente nas organizações. A improvisação é definida por Crossan et al. (1996) como a capacidade de a organização responder simultaneamente ao imprevisível.

Contudo, ao se perguntar a um gestor qual a sua percepção a respeito da aplicação da improvisação na administração, provavelmente, será obtido dele uma reação de reprovação e resistência. Isso ocorre devido aos ensinamentos oferecidos por teorias de administração que enfatizam o planejamento como ferramenta básica para determinar o futuro e o sucesso de qualquer organização (SILVA et al., 2013).

Afora disso, ao menos no Brasil, o termo improvisação geralmente é utilizado como sinônimo de *jeitinho*; uma forma de arrumar, consertar o que não saiu de acordo com o desejado (BARBOSA, 2005).

Sobre as reações negativas diante do termo em comento, esclarece Nachmanovitch (1993, p. 71) que

muitas vezes, imagina-se que na improvisação se pode fazer qualquer coisa. Mas ausência de planejamento não significa necessariamente que o trabalho seja feito ao acaso e arbitrariamente. A improvisação tem suas regras, mesmo que essas regras não sejam fixadas a *priori*.

Vera e Crossan (2004), igualmente, alertam que a improvisação tem significados opostos para distintas pessoas em virtude do forte paradigma do planejamento, uma vez que a sociedade ocidental percebe esta prática como um substituto para um planejamento atrasado. Afinal, planejar implica, em essência, elaborar um plano para a organização e suas atividades, por meio do qual se define uma direção às tomadas de

decisão e ações, reduzindo o impacto da mudança, o desperdício e a redundância, além de “fixar padrões para facilitar o controle” (ROBBINS, 2005, p. 117). Neste contexto, frequentemente, as atividades de improvisação são consideradas como uma disfunção organizacional (LEWIN, 1998).

Apesar desta crença, sabe-se que improvisar é da natureza das ações humanas, de modo que o planejamento e a improvisação caminham lado a lado, ou este último pode ser usado como alternativa ao planejamento quando esse é falho ou limitado (CROSSAN et al., 1996). Ao se mudar um estado de coisas, é feito um plano inicial e, na sua execução, improvisações acontecem. Para especialistas no assunto, há que se aceitar sobre a existência do imprevisível (LEWIN, 1998; CROSSAN et al., 1996).

A improvisação é mais comum em organizações do que os estudiosos e gestores podem pensar (BARRETT, 1998). Ademais, em períodos de crises, tal fenômeno acaba emergindo diante de ações que foram planejadas, mas que não foram aplicadas por um motivo ou outro, abrindo caminhos para que novas conexões e novas rotinas sejam estabelecidas (POWLEY, 2012). Neste sentido, a improvisação é caracteristicamente criativa e espontânea, segundo apontam Vera e Crossan (2004). Ou seja, a improvisação é definida como um processo espontâneo, criativo, não premeditado e não planejado, o qual é aplicado para se atingir um objetivo de um novo jeito (VERA; CROSSAN 2004), tratando-se, por conseguinte, de um processo extemporâneo levado pelas contingências do momento (CIBORRA, 1999) e guiado pela intuição (CROSSAN; SORRENTI, 2002).

Ambientes complexos, turbulentos, dinâmicos e incertos tornam-se, portanto, propícios à adoção da improvisação como **alternativa** de gestão e de orientação para renovação estratégica organizacional (CROSSAN, 1996; CROSSAN et al., 2005) e gerenciar mudanças cada vez mais intensas e frequentes (PAVLOU; EL SAWY, 2010).

Neste âmbito, vale destacar que, como Agbor (2008) argumenta, embora ferramentas de gestão como estratégia e tecnologia sejam importantes para uma administração eficaz, criatividade e inovação são o que impulsionam o sucesso organizacional. Em vista disso, a criatividade em todos os níveis da organização tem sido recorrente nas discussões sobre inovação, considerando que criatividade e inovação são componentes necessários de desempenho organizacional (AMABILE; BARSADE; MUELLER, 2005).

Percebe-se, portanto, a relevância da criatividade como aliada para uma gestão mais bem sucedida e inovadora. E, conseqüentemente,



a improvisação como alternativa para a aplicação da criatividade para uma gestão inovadora.

No que se refere especificamente às universidades – contexto de estudo da atual pesquisa, em particular, as federais, compreende-se que a perspectiva da aplicação da improvisação e da criatividade nos processos de gestão e, mais especificamente, nas suas tomadas de decisão, corresponde a um meio para lidar com as características dessas organizações, sobretudo, quanto à sua complexidade, ambiguidade e limitações e desafios enfrentadas por elas, já que

os desafios são imensos e as transformações requeridas na estrutura, nos processos e no comportamento das organizações educacionais exigem ações imediatas de seus administradores. Caso contrário, corre-se o risco de se perder ou não se atingir a qualidade, a competitividade e a liderança desejadas, importantes para as instituições nos dias atuais e que podem comprometer seu futuro (MEYER; MURPHY, 2003, p. 21).

Uma vez que são organizações particularmente complexas, com alto grau de heterogeneidade e muitas dimensões (VEGA, 2009), as universidades federais enfrentam dificuldades de gestão em consequência da sua autonomia fragilizada, ingerência de órgãos externos, escassez de recursos, crise de identidade e divergências de interesses (SANTOS, 2008).

Mesmo diante das adversidades, em especial as universidades brasileiras não deixam de deter um papel fundamental para o desenvolvimento da sociedade, uma vez que estão alicerçadas no tripé ensino-pesquisa-extensão, como determina a Constituição Federal (BRASIL, 1988). Mais detalhadamente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) - Lei 9394/1996 (BRASIL, 1996) - diz que o ensino superior, no Brasil,

tem por finalidade formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira (Inciso II); incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica (Inciso III), estimulando a criação cultural, o espírito científico

(Inciso I), e promovendo a extensão, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da concepção cultural, da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (Inciso VII).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – organização escolhida para a corrente pesquisa – não foge à regra, passando igualmente pela mesma “crise paradigmática da modernidade que incide sobre as funções acadêmicas e seu papel frente às transformações sociais em âmbito mundial, nacional e local”, citada por Santos (2008), e confirmada por Pina-Oliveira e Chiesa (2016, p. 5), sendo uma organização complexa que deve ainda cumprir seu importante papel à sociedade, no que tange ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1996; 1988).

Para alcançar seus objetivos, esta mesma Instituição (UFSC) pratica, em todas as suas instâncias, o planejamento, tendo como parâmetro geral o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), especificado pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) como um documento de planejamento que caracteriza a identidade institucional e define as estratégias para o alcance dos objetivos da Instituição (UFSC, 2018).

O PDI vigente na citada Universidade é aquele referente ao período 2015-2019 (UFSC, 2015), sendo usado atualmente por todas as suas unidades para a elaboração dos respectivos planos. Entre tais, a Unidade de pesquisa deste estudo.

Diante do exposto, reconhece-se que o planejamento é fundamental para a gestão das universidades federais – até por imposição legal (UFSC, 2015) - e, que concomitantemente, esta ferramenta não pode garantir o sucesso dessas organizações, em decorrência do cenário de transformações em que estão inseridas, havendo como alternativa a possibilidade da aplicação do potencial oferecido pela improvisação.

Tem-se, ainda, como pressuposto deste estudo, o de que a improvisação “é uma habilidade que os participantes da organização podem aprender e aprimorar” (CROSSAN et al., 1996, p. 7) e que há determinados fatores, individuais, organizacionais e ambientais, capazes de provocar a sua ocorrência, como sugerem alguns autores, entre os quais Stein (2011), Vera e Crossan (2004), Pina e Cunha, Kamoche (1999) e Pina Cunha, Kamoche e Campos e Cunha (2003) e Miner, Bassoff e Moorman (2001).

Este potencial, em contrapartida, para ser aproveitado, *a priori*, precisa ser compreendido por todos na organização, aspecto que auxilia no delineamento da pergunta da pesquisa corrente, qual seja: **Como é praticada a improvisação em uma unidade de gestão da Universidade Federal de Santa Catarina?**

## 1.1 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa, é necessário formularem-se os objetivos geral e específicos para o atual estudo.

Dessa maneira, o objetivo geral do presente estudo é **analisar a prática da improvisação nas atividades realizadas em uma unidade de gestão da UFSC.**

A seguir, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a percepção acerca da improvisação organizacional na Unidade de estudo.
- b) Analisar a presença de elementos facilitadores da improvisação na unidade de gestão em estudo;
- c) Apresentar elementos estruturantes que corroborem com a improvisação na gestão universitária.

Após serem apresentados os objetivos da presente pesquisa, na próxima seção, demonstra-se a justificativa para a sua realização, seguindo-se os critérios de Roesch (2012), baseados na importância, na oportunidade e na viabilidade do estudo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Quanto à importância da pesquisa, destacam-se as contribuições teóricas e práticas que se busca trazer por meio do seu desenvolvimento.

No que se refere à importância teórica, a própria literatura sobre o tema, ao reconhecer a importância da improvisação como meio de as organizações alcançarem melhor desempenho diante da impossibilidade de se seguir o que foi planejado, aponta a necessidade da realização de mais pesquisas frente à escassez de estudos acerca do tema (LEYBORNE, 2006; MOORMAN; MINER 1998a; WEICK, 1998b). A este respeito, Leyborne (2006, p 16, tradução nossa) constata que o “interesse na improvisação tem crescido rapidamente, embora ainda poucos trabalhos sobre os seus vários aspectos tenham sido publicados”.

Diante desse quadro, em março de 2018 buscou-se averiguar trabalhos publicados sobre o tema na base de dados *Web Of Science*, especificamente aqueles relativos à Gestão. Com isso, o propósito foi caracterizar a produção científica a respeito do tema Improvisação Organizacional, identificando-se informações, como a quantidade de publicações, a data de publicação; o termo mais frequentemente utilizado (se improviso ou improvisação); áreas científicas que mais abordam o assunto e quais autores e países que se destacam em número de publicações e artigos mais citados. Constatou-se que o tema improviso/improvisação na gestão universitária é pouco abordado em artigos científicos; justificando a relevância da atual pesquisa quanto à contribuição que poderá trazer à teoria no citado campo de estudo.

Em termos de oportunidade para o desenvolvimento do presente estudo, há que se recordar sobre a recente implementação das novas regras do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação - Lei nº 13.243/2016 (BRASIL, 2018), fato este que sugere uma análise mais detalhada sobre a legislação que propõe um novo olhar para as atividades no setor público, visando à inovação. Acerca da matéria, Álvaro Prata (ASCOM, 2018) recorda que “a mudança nas regras que estimulam a inovação no Brasil trouxe um desafio que demanda a parceria entre governo, pesquisadores e iniciativa privada”, devendo-se observar que “só com segurança jurídica se alcança um ambiente receptivo à inovação. Muitas vezes, a interpretação da regra é diferente de universidade para universidade, mas a legislação é a mesma” expõe Campagnolo (ASCOM, 2018).

Ademais, sendo a inovação nas universidades ainda uma questão sombria – devido especialmente à recente publicação da Lei nº 13.243/2016 (BRASIL, 2018), e de imensa responsabilidade para com a sociedade, é preciso investir no estudo e elaboração de práticas contemporâneas, criativas e arrojadas de gestão voltadas ao alcance de alto desempenho nestas organizações, podendo, assim, ser a improvisação organizacional um recurso para auxílio nessa tarefa.

Uma vez que, conforme afirmado por Álvaro Prata (ASCOM, 2018), mudanças implicam, muitas vezes, em sair de uma condição de conforto e ir para outra em que nem tudo pode ser controlado. Leybourne (2006) sugere que a habilidade em reagir a mudanças do ambiente interno ou externo, bem como de criar novos produtos e serviços e de atender às novas demandas da sociedade é vital ao sucesso organizacional. E, continua o autor, evidenciando que, para facilitar tudo isso, a

flexibilidade é exigida [...], bem como o desenvolvimento de habilidades sociocomportamentais na força de trabalho. [...] O movimento para práticas de trabalho flexíveis e para o uso do conhecimento tácito para melhorar o trabalho constituem-se em oportunidade para a improvisação (LEYBORNE, 2006, p. 12, tradução nossa).

Nestes termos, Leybourne (2006, p. 12) entende que,

por mais que uma atividade seja planejada, sempre haverá um novo conjunto de circunstâncias para se lidar e, assim, a improvisação acaba se tornando parte da vida diária, do pensamento e da comunicação.

Haja vista também pressões de diversos setores da sociedade para uma nova e efetiva administração pública (BERGUE, 2011; DENHARDT, 2012), o momento é propício à reformulação das práticas e teorias de gestão pública e, até mesmo, a construção de inovações neste setor.

Diante do exposto, vislumbra-se, na corrente pesquisa, também uma contribuição prática à gestão universitária, na medida em que, por meio dela, pretende-se estudar a aplicação da improvisação organizacional nas atividades realizadas na Unidade de estudo e, a partir daí, apresentar um plano de ação para a formalização dessa prática nas unidades de gestão da UFSC.

Por fim, a viabilidade da pesquisa decorre da disponibilidade de informações teóricas acerca dos temas centrais desse estudo - quais sejam, improvisação organizacional e gestão universitária, e igualmente, do acesso às informações relativas à realidade em foco, sejam elas de ordem documental, e como as obtidas por meio da coleta de dados primários, uma vez que a pesquisadora é servidora da UFSC.

Feitas as justificativas para a realização da pesquisa e, assim, tendo-se encerrado o primeiro capítulo do atual documento, o próximo passo é compor a fundamentação teórica do estudo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o propósito de fundamentar e balizar os objetivos deste estudo, faz-se necessário realizar uma revisão da literatura pertinente ao objeto de pesquisa. Deste modo, são abordados, no atual capítulo, especialmente, aspectos relativos ao tema gestão universitária (com ênfase nos seus desafios) e ao tema improvisação organizacional, além de outros que, embora periféricos, são também importantes para que se possa responder à pergunta de pesquisa.

Inicia-se, assim, explorando o contexto das universidades federais brasileiras – ambiente em que se desenrola a pesquisa.

### 2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Objetivando contextualizar o ambiente de estudo e compreender os desafios impostos à gestão das universidades federais, é primordial que se inicie discorrendo sobre a concepção jurídica e a autonomia das universidades federais, o que é feito na sequência. Logo após, faz-se uma análise das pressões sociais a que são submetidas e o papel do novo serviço público neste contexto. Finalmente, observa-se a universidade na perspectiva da teoria da complexidade e os desafios de gestão inerentes a esta característica.

#### 2.1.1 Enquadramento jurídico e a autonomia das universidades federais brasileiras

A educação é um direito social que constitui a dignidade das pessoas, baseia a democratização, amplia a cidadania e direitos humanos, tendo natureza jurídica de função pública (GOMES, 2009). À vista disso, as universidades públicas federais são denominadas autarquias de regime especial (exceto a UNB, que é uma Fundação), como dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (BRASIL, 1996).

Autarquias são entidades da Administração Pública Indireta com natureza de direito público, criadas por lei específica para exercício de atividades típicas da Administração Pública (MAZZA, 2013). No caso das universidades, as atividades típicas correspondem àquelas de ensino, de pesquisa e de extensão (BRASIL, 1996).

Assim, desempenham funções que originariamente seriam do Estado, mas que preferiu descentralizá-las e torná-las responsáveis pela prestação do serviço (DI PIETRO, 2012). Portanto, resultam de um

processo de descentralização do poder estatal, não exercitam funções legislativas nem jurisdicionais, não podem exercer diretamente atividades com exploração econômica e dispõem de seus próprios órgãos por meio dos quais exteriorizam sua vontade (JUSTIN, 2009).

Recorda Justin (2009) que os atos praticados por seus agentes possuem presunção de legitimidade, exigibilidade, imperatividade e auto-executoriedade. O termo **em regime especial** para algumas autarquias, como para as universidades, sugere maior autonomia (MAZZA, 2013), ou seja, indica que tais organizações usufruem de “um grau bem mais acentuado de liberdade de agir” (MEDAUER, 2012, p. 83), da “ausência de submissão da entidade no exercício de suas competências à interferência de outros entes administrativos” (JUSTIN, 2009, p. 186), de normas próprias de organização e funcionamento e de peculiaridades no modo de escolha, nomeação e mandato do dirigente (MEDAUER, 2012).

A própria legislação, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1968 (BRASIL, 1968), conferiu autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar para as universidades, respaldadas pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), em no seu art. 207 (MEDAUER, 2012). Contudo,

a previsão da autonomia universitária vem consagrada no art. 207 da Carta Política. Embora não se revista de caráter de independência [...], atributo dos Poderes da República, revela a impossibilidade de exercício de tutela ou indevida ingerência no âmago próprio das suas funções, assegurando à universidade a discricionariedade de dispor ou propor (legislativamente) sobre sua estrutura e funcionamento administrativo, bem como sobre suas atividades pedagógicas (STF, 2018).

No âmbito, ainda, da autonomia universitária, torna-se factível a demissão motivada do dirigente da autarquia em regime especial pelo Poder Executivo, o que, no entanto, não invalida seus atos praticados (JUSTIN, 2009).

Neste contexto, diante da importância que o instituto da autonomia tem para a gestão universitária, em especial daquelas classificadas como autarquias, passa-se a analisá-lo mais detalhadamente, na sequência.



A autonomia não implica liberdade absoluta (GOMES, 2009; BARRETO, 1999), não sendo possível confundir este conceito com o de independência, já que o primeiro deve respeitar as demais normas relativas à educação, entre elas os princípios que regem a educação superior no Brasil (GOMES, 2009).

A referência à autonomia delegada às instituições públicas está vinculada às funções sociais dessas, para benefício da sociedade (BARRETO, 1999). Porém, para as autarquias não inseridas nas pessoas jurídicas públicas políticas (União, Estados e Municípios), o termo autonomia refere-se apenas à capacidade de se auto-administrarem, não lhes conferindo o poder de criar seu próprio direito (DI PIETRO, 2012).

Em continuação, Scorce (2018) comenta a crítica feita pelo professor Luiz Araújo - chefe do departamento de planejamento e administração da Faculdade de Educação da UnB – em entrevista realizada pelo veículo de comunicação Carta Educação, para o qual a autonomia universitária financeira não é respeitada, haja vista que decisões sobre recursos de custeios, pagamento de pessoal, investimentos em pesquisas e outras prioridades estão vinculadas ao Ministério do Planejamento, atribuindo, discricionariamente, o que cada universidade vai receber.

Neste contexto, considera-se, porém, que

o orçamento global é imprescindível para tal sucesso, pois permite liberdade na alocação de recursos entre as várias rubricas e entre os diversos elementos de despesa, de acordo com as necessidades da instituição. Este mecanismo é o que possibilitará a introdução da cultura do custo de oportunidade de uma decisão orçamentária, que exigirá sempre um confronto com outras alternativas, garantindo maior eficiência na alocação de recursos (BARRETO, 1999, não paginado).

Também, para Justin (2009), as universidades deveriam deliberar sobre o destino de seus recursos orçamentários. Deste modo, a universidade pode ser avaliada pelos resultados apresentados à sociedade e não pela maneira que dispõe de seus recursos (BARRETO, 1999). Depreende-se deste cenário que, “embora o texto legal estabeleça autonomia administrativa, didática e disciplinar às universidades brasileiras, o mesmo a limita e a condiciona, principalmente, às sanções do governo e Conselho Nacional de Educação, tornando essa autonomia

controlada” (LUZ; CARVALHO, 2016, não paginado). Ademais, “embora a não subordinação hierárquica à Administração Direta seja inerente à elaboração teórica da figura da autarquia, na prática essa liberdade é de pouco alcance” (MEDAUER, 2012, p. 83). Impera aí supervisão ministerial (MAZZA, 2013), incidindo às autarquias controle administrativo pela cúpula da Administração Direta; fiscalização financeira, contábil, orçamentária e patrimonial dos Tribunais de Contas e controle jurisdicional como ocorre com autoridades e órgãos da Administração Direta (MEDAUER, 2012). O controle administrativo, ou tutela, é tido, por conseguinte como sendo “indispensável para assegurar que a autarquia não se desvie de seus fins institucionais” (DI PIETRO, 2012, p. 486).

Este cenário de contradições embora considere os avanços trazidos pela Constituição Federal de 1988 em relação aos preceitos educacionais, intensificando o interesse público na relação educacional (GOMES, 2009) permite distintas interpretações em relação à efetividade da autonomia universitária, o acaba tornando o instituto constante pauta de luta das universidades públicas brasileiras (LUZ; CARVALHO, 2016).

Cabe destacar que a autonomia universitária é a garantia de que, independentemente dos governos e dos estados, o conhecimento vai ter liberdade para ser produzido, mesmo que contrarie as regras de mercado (SCORCE, 2018). Em contrapartida, a Carta Magna Brasileira (BRASIL, 1988) não garante absoluta autonomia administrativa das universidades, permitindo ingerências externas na gestão de suas atividades.

O fato é que a autonomia relativa às suas atividades-fins precisa ser preservada, devendo-se rejeitar qualquer possibilidade de interferência estatal nas questões didático-científicas, como nas teorias ou concepções científicas veiculadas pela universidade (JUSTIN, 2009). Todavia, reputam-se ingerência estatal em eventos com conotação política (SCORCE, 2018), como ocorreu recentemente com o curso O golpe de 2016 e o futuro da democracia no Brasil. No caso desse Curso, oferecido pelo Instituto de Ciências Políticas da Universidade de Brasília, o Ministério Público Federal foi acionado pelo Ministério da Educação para investigar a disciplina, argumentando que “não há base científica para a criação do curso, assim como aderência do tema à realidade brasileira” (SCORCE, 2018).

No que tange à escolha do dirigente máximo das universidades federais brasileiras, atualmente, ela ocorre na perspectiva democrática por meio de escolha indireta, já que o processo eleitoral reduz-se a uma

consulta interna, exigindo a anuência do chefe máximo do Poder Executivo, a partir da composição de uma lista tríplice votada pelo Conselho Universitário da Instituição (BRASIL, 1995).

O quadro até aqui exposto permite concluir, como salienta Barreto (1999), que a autonomia é, e sempre deve ser, compreendida como requisito e estratégia para se alcançarem os fins e objetivos da instituição universitária, independentemente de interesses particulares ou de determinados grupos, mas permanentemente em prol da coletividade.

### **2.1.2 Universidade como organização complexa**

A universidade é entendida como uma organização complexa baseada na teoria da complexidade, que tem como um dos principais proponentes Edgar Morin (2001). No conceito do autor,

há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si (MORIN, 2001, p. 38).

Em complemento, traz-se o pensamento de Muro e Meyer (2011, p. 89), segundo os quais, “para existir um sistema complexo duas ou mais partes distintas são agrupadas de tal modo que se torna difícil separá-las”.

Neste contexto, nas universidades, como organizações complexas que, no que tange às diversas partes que a compõe, verifica-se que “não há uma única direção, lógica e deliberada para atingir objetivos e cumprir a missão institucional” (ANDRIGUETTO et al., 2011, p. 133), visto que é formada por diferentes atores e setores, dispostos em distintos níveis de tomada de decisão, cada qual com suas especificidades. Diante deste cenário, comentam Andriguetto et al. (2011, p. 133) que, neste tipo de organização, observa-se, ainda, “[...] uma interação entre as dimensões política, racional e simbólica, com destaque muito mais de umas do que de outras”.

Caracteriza, portanto, a complexidade das organizações universitárias, o fato de elas desenvolverem atividades atípicas, com

objetivos e interesses divergentes entre seus integrantes, com centros de poderes divididos por áreas de competência profissional, com interações internas conflitantes, com fornecimento de produtos intangíveis (ANDRIGUETTO et al., 2011).

Trondal (2015) relaciona as organizações universitárias com as orquestras de jazz, organizações com dinâmicas contraditórias de comportamento e mudança, apresentando a lógica da hierarquia, por um lado, e os aspectos artísticos individuais, por outro.

Ademais, como identifica Vega (2009), existem nas universidades dois tipos distintos de fluxos de trabalho, a saber:

- a) os acadêmicos: mais especificamente, relativos às suas atividades-meio, que são o ensino, a pesquisa e a extensão e, logo são comuns apenas a tais organizações (BRASIL, 1996);  
e
- b) os administrativos, que são semelhantes às outras instituições públicas, constituindo, basicamente, nas funções administrativas, que são:
  - Planejamento: refere-se a um processo racional que envolve atividades analíticas e de programação do futuro que incluem a definição do problema, análise de alternativas para a resolução do problema, escolha da melhor alternativa e definição de um plano, no qual estão os objetivos, metas e estratégias a serem atingidos e a indicação dos recursos necessários para tal (MEYER, 2005, p. 376). Estes planos deverão guiar os gestores universitários nas suas ações e tomadas de decisão futuras. Contudo, Andriguetto et al. (2011, p. 133) afirmam que, na universidade, o planejamento, além de corresponder ao resultado de atos racionais, também é relativo a resultados “ [...] políticos e simbólicos, com reflexos no desempenho da área acadêmica”;
  - Organização: é o processo de “identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre indivíduos ou grupos” que constituem a organização, para que os recursos disponíveis possam ser aplicados, tanto eficaz como eficientemente, e seus objetivos sejam alcançados (LACOMBE; HEILBORN, 2016, p. 69). Assim, esta função administrativa objetiva delinear

e manter atualizada a estrutura da organização ou dos seus setores;

- Controle: segundo Lacombe e Heilborm (2016, p. 173), esta é a “função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho” dos colaboradores, assegurando que os objetivos e metas da organização, ou de um dos seus setores, “sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados”.

Enfatiza-se, aqui, o planejamento, que se relaciona ao tema central da atual pesquisa – improvisação organizacional (assunto que é mais bem explorado na próxima seção), uma vez que, ao se improvisar, está-se lidando com o fato de não seguir o que foi planejado, seja pela urgência da ação ou por outros motivos, como a ausência ou insuficiência de recursos ou pela imprevisibilidade do ambiente (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Particularmente, no caso das universidades federais, elas passaram, por obrigação legal, com a promulgação da Lei Federal nº 10.861, de 2004, a ter que elaborar “um documento de planejamento, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional” (PDI), cuja finalidade principal é apoiar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (SILVA, 2013, p. 26; BRASIL, 2004). Mesmo com esta finalidade maior, Silva (2013, p. 26) informa, ainda, que “algumas universidades aproveitaram os esforços que são despendidos para se elaborar um PDI, e passaram a fazer também planejamento estratégico”.

Não obstante realizarem o planejamento do seu futuro de maneira formal, vale lembrar que as universidades, federais ou não, possuem finalidades e missões que tornam difíceis os processos de elaboração e consenso das decisões. Sobre o assunto, Dagnino e Gomes (2002) ponderam acerca da presença de diferentes grupos no ambiente universitário (sejam docentes, discentes, corpo técnico-administrativo, representações sindicais, grupos políticos, governo e sociedade em geral), os quais possuem fins e interesses diversos e tem influência no processo decisório. Este aspecto, inerente à complexidade organizacional, dificulta a gestão universitária, diante da definição deturpada dos participantes decorrente da falta de homogeneidade do conjunto e de cada subgrupo que compõe a universidade (DAGNINO; GOMES, 2002).

Em verdade, o processo decisório nas universidades federais caracteriza-se por ser efetivado à luz de quatro modelos decisórios (DAGNINO; GOMES, 2002), quais sejam:

- a) Modelo burocrático-racional: aqui, considera-se a universidade como uma organização em que se combinam características chamadas por Weber de burocráticas e profissionais. Exige-se das universidades federais que sigam regras enquanto organização pública. De outro modo, alertam Dagnino e Gomes (2002, p. 56) que, neste tipo de organização, há contradições inerentes entre a rigidez, a disciplina e a hierarquia relativas “à burocracia e a flexibilidade e inovação indispensáveis ao trabalho acadêmico e entre autoridade baseada na posição e a baseada na especialidade e no conhecimento”, que são vistas como o sintoma da existência de uma forma descentralizada e profissional de burocracia;
- b) Modelo colegiado: trata-se da decisão realizada por consenso, tendo como fator principal a autoridade profissional baseada na competência, “e não na hierarquia formal, o que leva a uma estrutura descentralizada com alto grau de autonomia interna” e a um processo decisório democrático-consensual (p. 55);
- c) Modelo político: o processo decisório é influenciado por fatores políticos. Na visão de Dagnino e Gomes (2002, p. 56), “o modelo político enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse”;
- d) Modelo anarquia organizada (ou lata de lixo, ou *garbage can*): neste, as universidades são concebidas como ‘anarquias organizadas’ nas quais decisões são tomadas, fundamentalmente, por *default* (p. 56). Este tipo de processo decisório é marcado pelo fato de seus atores não terem um propósito definido de forma clara. Ao contrário, destacam os autores (p. 56) que decisões desta categoria “são determinadas por ausência de ação ou por acidente”, já que “os problemas são permanentes e não são necessariamente resolvidos por processos de escolha”.

Depreende-se desta realidade, acerca do processo decisório nas universidades, que administrá-la é, de fato, um desafio. Afinal, é preciso saber lidar com quatro modelos decisórios que coabitam o mesmo espaço e, muito frequentemente, ao mesmo tempo.

Em vista disso,

é necessário que estudos sejam feitos nas instituições universitárias, para que elas tenham melhores desempenhos, tanto em relação ao ensino, pesquisa e extensão (atividades-fins)

quanto para a administração global. (MEYER, 2012, p. 11).

Afinal, argumenta Meyer (2012) que não existe um conjunto de teorias idealizado exclusivamente para a gestão das universidades e que, portanto, as teorias organizacionais empresariais precisam ser adaptadas para que sejam viáveis à gestão destas organizações, em função das peculiaridades que as abrangem.

Além desses fatores, é relevante salientar que os recursos para o custeio das atividades processadas no âmbito das universidades federais são públicos, haja vista esta ser uma autarquia, o que ampliam os desafios de gestão diante das limitações de decisão e ação impostas pela necessidade de se atender estritamente o que fixam os dispositivos legais pertinentes (BRASIL, 1996, 1988). Cita-se, a este respeito, o princípio da legalidade estrita, instituído pelo o Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988).

A propósito, adentrando na seara dos recursos, a situação atual é preocupante. Renato Pedrosa - coordenador do Laboratório de Estudos em Educação Superior da Unicamp -, em entrevista ao Jornal Nexus (LIMA, 2018) faz um alerta a respeito da crise financeira pela qual atravessam neste momento as universidades federais, pois, com a ampliação da estrutura física e do número de alunos matriculados na graduação em função do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), juntamente com o progressivo corte de repasses do governo, tais instituições testemunham a obstaculização das suas atividades.

Sem perder de vista a questão da complexidade - característica inerente às organizações universitárias -, cabe destacar que, em oposição aos desafios de gestão até aqui analisados, verifica-se que

em ambientes cada vez mais turbulentos, a complexidade aparece como um meio de compreender melhor as dinâmicas organizacionais, tornando as organizações mais capacitadas a não apenas dialogar com a turbulência, mas tirar proveito e evoluir com ela (MOREIRA, 2011, p. 44).

Tratar a universidade como uma organização complexa, possibilita compreendê-la, não como um sistema linear, mas, sim, como um sistema dinâmico em que a sua relação com o meio em que se encontra e entre seus elementos integrantes (sejam pessoas, recursos e

processos) provoca alterações neles mesmos e no sistema como um todo, podendo produzir uma realidade diferente a cada momento. Por tais condições, alertam Muro e Meyer (2011, p. 87), é que as organizações complexas “[...] estão sujeitas [...] a falhas, imprevistos, irregularidades com implicações no seu desempenho”.

À vista disto, carecem as organizações públicas seguirem práticas e estratégias exitosas do setor privado. É consenso que, cada vez mais, os cidadãos passem a exigir um governo capaz de suprir suas necessidades por meio da prestação de serviços adequados, eficientes e atualizados, valendo-se dos recursos tecnológicos para se modernizarem e otimizarem os recursos públicos.

Ações de incentivo para o desenvolvimento da criatividade e inovação na administração pública por parte do governo subsistem, a exemplo do Concurso Inovação No Setor Público (BRASIL, 2018), promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em parceria com o Ministério do Planejamento (MP). O concurso objetiva, segundo descreve Brasil (2018), incentivar a inovação nas organizações públicas por meio da valorização e premiação aos servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público, contribuindo para o aumento da qualidade dos serviços prestados à população e tornem mais eficientes as respostas do Estado diante das demandas da sociedade (ENAP, 2017). Nota, aí, um esforço em promover e fomentar a criatividade e a inovação em prol da gestão pública, por meio do que se constata a importância em se gerar nas organizações públicas um ambiente facilitador para o desenvolvimento de pessoas e processos criativos.

Uma das alternativas neste processo é a prática da improvisação organizacional – foco do presente estudo -, que, em verdade, em sendo decorrente de um processo criativo, torna-se uma alternativa viável na obtenção de respostas rápidas aos desafios organizacionais e tomadas de decisões concernentes ao interesse público (GUIMARÃES et al., 2017).

Os autores alertam, ainda, que colaboradores com potencial criativo, flexíveis, adeptos à improvisação, que buscam a inovação e não temem às mudanças são cada vez mais requeridos pelas organizações privadas, porquanto se tornam capazes de facilitar os processos de tomada de decisão, oportunizando melhores resultados e o alcance dos objetivos organizacionais.

As universidades federais brasileiras (ambiente em que se desenrola esta pesquisa), já que se constituem em uma organização pública, estão igualmente sujeitas aos vários desafios de gestão até aqui expostos, sendo delas também exigida uma maior proximidade com as



demandas dos cidadãos, de modo que possam respondê-las de forma ágil e criativa e, sobretudo, que tenham condições de promover o desenvolvimento e crescimento da sociedade por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Tem-se aí, por conseguinte, um ambiente propício à adoção da prática da improvisação, tema da próxima seção.

## 2.2 IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL

A fim de se explorar o conceito de improvisação organizacional, inicia-se esta seção analisando as limitações típicas do planejamento, especialmente no que tange às universidades. A este respeito, Meyer (2005, p. 375) assinala que, “quando se examina o planejamento nas universidades, um dos aspectos mais relevantes é a dicotomia entre intenção e ação”, o que decorre, de modo geral, do fato de que “a formulação de estratégias está rigidamente separada de sua implementação. Uma origina-se na cúpula, a outra acontece em níveis inferiores”. E, continua o autor observando que reside aí,

também, a noção da ‘racionalidade limitada’ enfatizada por March e Simon, na busca de soluções aos problemas organizacionais. Os seres humanos e, portanto, os gestores não têm condições de analisar todas as dimensões de um problema e buscar as prováveis alternativas de solução, com as consequentes implicações. O homem, no entendimento dos autores, é limitado na sua capacidade de processar informações e de agir racionalmente (MEYER, 2005, p. 376).

A despeito das citadas fragilidades, o planejamento é, ainda, uma ferramenta fundamental nas organizações, pois permite que muitas ações sigam um roteiro predeterminado, proporcionando um mínimo de previsibilidade nos resultados. Todavia, conforme explicam Crossan et al. (1996), nem sempre o esperado concretiza-se devido a fatores que não podem ser previstos ou controlados, afinal de contas, as organizações se deparam com situações inesperadas ou imprevisíveis que requerem uma atuação rápida, viável e eficaz, sendo a imprevisibilidade inerente aos sistemas dinâmicos e complexos. Este é justamente o caso das universidades, como já tratado na seção anterior.

Em razão disso, exige-se cada vez mais destas organizações a capacidade de reagir de forma criativa e inovadora aos acontecimentos

imprevistos (MONTUORI, 2003). Pois, em ambientes complexos, dinâmicos e expostos a mudanças rápidas, padrões tradicionais de planejamento têm menos eficácia (CHELARIU; JOHNSTON; YOUNG, 2002). Mesmo assim, constatam Crossan et al. (1996) que os gestores insistem em se apegar a técnicas convencionais e limitadas de gestão e, comportando-se como se acreditassem que o sucesso depende da sua capacidade de prever mudanças ambientais e desenvolver planos para lidar com elas.

Diante desse cenário, a improvisação organizacional é apresentada, por meio de estudos científicos que abordam teorias administrativas como uma ferramenta alternativa de apoio gerencial, sendo reconhecida como uma competência de caráter estratégico capaz de lidar com os requisitos do século 21, sejam alusivos à mudança, adaptabilidade e capacidade de resposta ao ambiente (HATCH, 1998).

Partindo desta reflexão preambular, na seção seguinte, analisam-se diferentes sentidos atribuídos ao termo **improvisação organizacional**.

### **2.2.1 Aspectos conceituais acerca da improvisação organizacional**

O termo improvisação, em uma perspectiva ampla, antes de ter sido aplicado nas ciências da administração, originou-se das mais variadas áreas de estudo, sobretudo das artes. Descrevem Conforto, Rebentisch e Amaral (2016, não paginado, tradução nossa) que a

improvisação tem sido estudada já há certo tempo no campo da música, da psicologia e educação. No teatro, geralmente é visto como um estado 'puro' de criatividade, na qual um grupo ou indivíduo pode se basear na intuição e espontaneidade para gerar uma ação [...]. Na música, pesquisadores identificaram diferentes habilidades que, quando combinadas implicam na principal competência para a improvisação, incluindo habilidades para a solução de problemas, para comunicação e expressão, para o uso apropriado da linguagem, para a criatividade e para a visualização.

Kamoche e Pina e Cunha (2008, p. 95, tradução nossa) corroboram a informação anterior acerca da absorção do tema improvisação pela área da administração, contando que

o debate sobre improvisação organizacional iniciou referindo-se à improvisação no jazz na forma de uma nova metáfora para organizar e desafiar a concepção tradicional de estratégia e estrutura como lições rígidas, pré-planejadas, analíticas e lineares para gestores de modo que eles possam apreciar melhor os benefícios da espontaneidade, de estruturas flexíveis, da criatividade e da inovação que vem da fusão do planejamento com a ação (BASTIEN; HOSTAGER, 1998; PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; HATCH, 1999; WEICK, 1993). Nas artes performáticas, como no jazz, em que a improvisação é mais rapidamente reconhecida, ela é relativa à prática de compor e executar simultaneamente – ou seja, aí, a execução implica na ausência de um planejamento prévio (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Nessa esteira, finalmente a improvisação é importada à administração, a partir de inúmeros artigos que ligam o tema a outras áreas de estudo da organização, tais como criatividade, aprendizagem, memória organizacional, espontaneidade, intuição, tempo, *bricolage* e gestão de crise (MOORMAN; MINER, 1998a; PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; CHELARIU; JOHNSTON; YOUNG, 2002; CROSSAN et al., 2005; LEYBOURNE, 2006; AKGÜN et al., 2007; KAMOCHE; PINA E CUNHA, 2008; KYRIAKOPOULOS, 2011).

Arshad e Hughes (2009) apontam a improvisação organizacional como uma forma de intuição que guia a ação de maneira espontânea, sendo uma alternativa ao pensamento rígido, por meio da qual algo é feito ou produzido no impulso do momento, e não como resultado de um processo deliberado de reflexão e avaliação. Esta definição, de fato, revela semelhanças com as anteriormente expostas, sobretudo, quanto à presença da espontaneidade na prática da improvisação, de outro modo, inclui também a variável intuição. Introduz-se, por conseguinte, um componente que apresenta considerável carga de subjetividade, não sendo possível determiná-lo nem monitorá-lo, dado que resulta de um processo inconsciente, que envolve associações holísticas realizadas sem haver consciência das regras de conhecimento utilizadas para a sua

inferência (DANE; PRATE, 2007; SHAPIRO; SPENCE, 1997). Ainda assim, há autores, como Vera e Crossan (2004) que apostam na improvisação como uma escolha consciente que as pessoas fazem por acharem mais interessante do que ter um comportamento aleatório diante de situações imprevistas.

Com vistas a elaborar um conceito para improvisação organizacional que encerre em si todos os demais, Arshad (2011, p. 19, tradução nossa) declara o que segue:

a improvisação organizacional pode ser sumarizada como uma ação tomada em situações de tempo real que envolve um alto grau de espontaneidade, criatividade e insight intuitivo por indivíduos ou grupos ou por toda a organização. [...] A organização precisa ter habilidade para formular (planejar ou compor) e executar (implementar) ações simultaneamente enquanto realiza atividades de improvisação. Quanto menor for o espaço de tempo entre o planejamento (composição) e a execução, mais o ambiente age por meio de um processo de improvisação. Isso significa que as ações planejamento e execução não podem ser separadas.

Verifica-se até aqui uma variedade de definições atribuídas pela literatura para o termo improvisação organizacional, permitindo que Arshad (2011), por exemplo, as organizasse sinteticamente, levando-se em conta as respectivas fontes e datas em que foram publicadas. Diante do exposto, na sequência, apresenta-se, no quadro 1, um panorama geral dos principais conceitos conferidos ao termo em pauta, à luz do trabalho de Arshad (2011).

**Quadro 1 - Conceitos de improvisação organizacional**

<b>Definição de improviso/improvisação</b>	<b>Autor</b>
Invenção, adoção e implementação de novas ideias por indivíduos dentro do contexto de uma consciência coletiva do desempenho do grupo à medida que se desdobra ao longo do tempo	Bastien e Hostager (1988)
Formular e implementar estratégias conjuntamente em tempo real.	Perry (1991)
Quando uma ordem organizacional desmorona, uma substituta é inventada imediatamente.	Weick (1993)
Ação organizacional extemporânea e deliberada	Moorman e Miner (1995)
Construir rapidamente intuição e opções flexíveis para lidar com um ambiente pouco claro e mutável. Combinando aprendizagem em tempo real por meio do projeto de interações e testá-lo com foco e disciplina de líderes poderosos.	Eisenhardt e Tabrizi (1995)
Gerar eficientemente novas combinações de recursos, rotinas e estruturas que sejam capazes de alinhar as circunstâncias atuais com as turbulentas.	Ciborra (1996)
Acomodações para um experimento com [...] contingências diárias, avarias, exceções e consequências imprevistas.	Orlikowski (1996)
Intuição guiando a ação sobre algo de forma espontânea, mas historicamente contextualizada.	Hatch (1997)
Capacidade de compor e executar simultaneamente.	Kamoche e Cunha (1997)
Espontaneidade da ação (com um alto nível de intuição)	Crossan (1997)
Fabricar e inventar novas respostas sem um plano prescrito e sem haver certeza sobre os resultados; descobrindo o futuro que (ação) cria à medida que o tempo se desdobra	Barret (1998)
Planejamento emerge junto com a ação.	Moorman e Miner (1998)
Quando o planejamento e a execução de uma ação convergem no tempo.	Moorman e Miner (1998)
Intuição guiando a ação de forma espontânea.	Crossan e Sorrenti (2002)
Criado em tempo real; Sinergia emergente; comportar-se de maneira flexível, mas apenas dentro dos limites de controle fornecidos por um conjunto de acordos.	Pasmore (1998)
O surgimento de planejamento e de execução, em que ambos acontecem simultaneamente.	Kamoche e Cunha (1998)
Produzir algo no calor do momento.	Weick (1998)
A concepção de ação que se desdobra enquanto é realizada, por uma organização e/ou seus membros, com base no material disponível, recursos cognitivos, afetivos e sociais.	Cunha et al. (1999)

<b>Definição de improviso/improvisação</b>	<b>Autor</b>
A capacidade de recombinar espontaneamente o conhecimento, processo e estrutura em tempo real, resultando em na solução de problemas, sendo fundamentada na realidade do momento.	McKnight e Bontis (2002)
Um fenômeno baseado no tempo; Formulação e implementação ocorrem simultaneamente por meio do mesmo indivíduo; representa o ponto de encontro de planejamento e da oportunidade, compreendendo uma mistura de formulação e implementação de estratégia.	Crossan et al. (2005)
Ocorre em equipes criativas e espontâneas; Processo de tentar alcançar um objetivo de uma nova maneira; como um processo espontâneo, a improvisação é extemporânea; como uma escolha consciente que as pessoas fazem ao invés de terem um comportamento aleatório.	Vera e Crossan (2005)
Uma combinação de intuição, criatividade e bricolagem que é impulsionada pela pressão do tempo; relaciona-se com a forma como os pensamentos e a ação se desenvolvem ao longo do tempo e em resposta a estímulos ambientais.	Leybourne e Sadle-Smith (2006)
Combinando rotinas conhecidas e desconhecidas em diferentes contextos, podendo ser considerado de uma maneira filosófica bem como uma postura organizacional.	Leybourne (2006)
Ocorre quando a restrição de recursos é proibitiva e o empreendedor está enfrentando um problema novo ou uma oportunidade.	Hmieleski e Corbett (2006)
Envolve um alto grau de espontaneidade e alto nível de intuição.	Chelminski (2007)
Uma expressão da capacidade de sentir a realidade emergente e de agir em harmonia com ela; para promover a capacidade de equilibrar o controle e a espontaneidade.	Jambekar e Pelc (2007)
A capacidade de criar e executar extemporaneamente novos planos de maneira certa.	Hmieleski e Corbett (2008)

Fonte: Adaptado de Arshad (2011).

Deduz-se dos conceitos trazidos por meio do quadro 1 que a improvisação pode ser simplesmente uma resposta natural a problemas inesperados ou a novos desafios. Ou, ainda, que pode ser parte de uma estratégia deliberada voltada para um grupo que entende que os objetivos traçados para seu produto ou projeto provavelmente sofrerão durante o curso do projeto. Neste contexto, em todo o caso, um grupo que tem mais habilidade em improvisar poderá ter vantagem de desempenho superior quando se depara com um ambiente em turbulência (CONFORTO; REBENTISCH; AMARAL, 2016). Ademais, segundo ressaltam Arshad e Hughes (2009), A improvisação também pode empoderar os gestores em tempos de crise, de forma que tenham a capacidade de agirem em vez de ficarem inertes diante da situação. Pois,

apesar de “não podermos prever o futuro, ele nos impulsiona a nos livrarmos das ideias preconcebidas e a utilizar a improvisação por meio da criação, e dessa forma, correr riscos” (NACHMANOVITCH, 1993).

O estudo conceitual do termo improvisação organizacional (quadro 1) conduziu, ainda, ao entendimento de que a imprevisibilidade de eventos, um ambiente repleto de turbulências, o surgimento de oportunidades e a necessidade de ações rápidas são os grandes motivadores da prática da improvisação na organização.

Por último, cabe assinalar que, mesmo se valendo das potencialidades da improvisação, as organizações não podem deixar de ter bem definidos e claros seus objetivos, a sua missão e visão, uma vez que, “objetivos claramente articulados contribuem para que todas as funções importantes assegurem a quantidade de improvisação necessária para o alcance dos objetivos organizacionais” (PINA E CUNHA et al., 2000, p. 171). Afinal, improvisar não é sinônimo de se fazer qualquer coisa, como recorda Nachmanovitch (1993), exigindo, em verdade, em um espaço de criação na organização no qual se pode experimentar, sem que se tenha medo das consequências e das críticas.

## **2.2.2 Fatores facilitadores e estruturantes da improvisação organizacional na gestão**

Segundo Crossan et al. (1996), Arshad (2011) e Pina e Cunha, Cunha, Kamoche (1999), há fatores antecedentes que fazem com que a improvisação organizacional ocorra. No entendimento de Arshad (2011), os elementos facilitadores e estruturantes são características gerenciais e organizacionais do ambiente analisado que fornecem condições para que a improvisação ocorra, além de serem determinantes para a efetividade da improvisação organizacional. A improvisação organizacional, por sua vez, tem a capacidade de impactar no desempenho da organização.

Considerando que a improvisação pode ser facilitada mediante o fortalecimento de características pessoais e organizacionais, faz-se mister um levantamento na literatura acerca de fatores que propiciam ou inibem a improvisação organizacional. No que tange aos fatores individuais, encontram-se na literatura características individuais que favorecem a improvisação.

Uma pessoa autoconfiante (ARSHAD, 2011), encorajada a correr riscos (CROSSAN et al, 1996; CROSSAN, 2004; ARSHAD, 2011) está mais propensa a responder prontamente aos desafios e a improvisar.

Assim como um perfil camarada, tolerante, comunicativo (CROSSAN et al., 1996), de liderança (CROSSAN et al., 1996; CHELARIU et al., 2002); PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999), são características individuais convenientes à improvisação.

De grande valia, destaca-se o Conhecimento, o treinamento e a aprendizagem (CROSSAN et al., 1996; CHELARIU et al., 2002; PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999); as habilidades técnicas (CROSSAN et al., 1996); a memória organizacional (CHELARIU; JOHNSTON; LOUISE, 2002; CROSSAN, 2004) e a expertise gerencial (ARSHAD, 2011).

Não menos importante, a motivação (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999);

Já, em relação aos elementos estruturantes, sabe-se que o processo estratégico é orientado diretamente por fatores relativos à estrutura organizacional e pelas informações, o que pressupõe a importância deste grupo para se compreender a forma como a improvisação é afetada pelas características do ambiente em que ela será ou é processada (MOORMAN; MINER, 1998a; CROSSAN et al., 2005). Neste sentido, a seguir, os fatores encontrados na literatura acerca características e estrutura organizacional que colaboram com a improvisação são:

- a) Clareza dos objetivos: sobre este fator, tem-se que, quanto mais claramente estiverem definidos os objetivos, maior é a capacidade de improvisar (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; ARSHAD, 2011);
- b) Estrutura organizacional: para este fator, quanto mais ampla for a estrutura da organização, mais intensa será a improvisação (ARSHAD, 2011);
- c) Flexibilidade organizacional: de acordo com Crossan et al. (1996) a flexibilidade é necessária para que se possa reagir rapidamente as mudanças no ambiente. Assim, quanto maior for a flexibilidade organizacional, maior será a capacidade de improvisação (CROSSAN et al., 1996; ARSHAD, 2011; CHELARIU et al., 2002; PINA E PINA; CUNHA; CUNHA, KAMOCHE, 1999).
- d) Tomada de riscos pela organização: quanto mais propensa estiver a organização para correr riscos, maior será a sua capacidade de improvisação (ARSHAD, 2011);
- e) Informação organizacional: para este fator, tem-se que, quanto maior for o conjunto de informações obtidas em tempo real,



maior será a sua capacidade de improvisação (ARSHAD, 2011);

- f) Memória organizacional: neste, quanto maior for a memória da organização a respeito de eventos passados, maior será a sua capacidade de improvisação (CHELARIU; JOHNSTON; YOUNG, 2002; CROSSAN, 2004; ARSHAD, 2011);
- g) Mais ênfase no processo e menos nos resultados (CROSSAN, 2004);
- h) Feedback (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) e avaliação contínua (CHELARIU; JOHNSTON; YOUNG, 2002);
- i) Comunidades de prática (CROSSAN et al., 1996), redes sociais, eventos e reuniões sociais (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; CAMPOS; FIGUEIREDO, 2001; COPELAND, 2017);
- j) Plano de negócios em constante evolução, financiamento em atividades de pesquisa, investigação e exploração dos acidentes (DEW, 2009);
- k) Liderança (CROSSAN et al., 1996; CHELARIU et al., 2002, PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999);
- l) Uma cultura organizacional de minimização de preconceitos (CROSSAN et al., 1996), tolerante a erros (CROSSAN et al., 1996; PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999); de confiança e respeito entre os colaboradores, com ênfase na comunicação (CROSSAN et al., 1996);
- m) Trabalho em equipe (CROSSAN et al., 1996);
- n) Flexibilidade para atuar na organização (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999) e flexibilidade do indivíduo (DEW, 2009; SIMARD; LABERGE, 2015).

Diante da importância que a improvisação pode ter para o desempenho da organização, a partir do levantamento da forma com que os fatores incidem sobre esta prática no âmbito organizacional, obtém-se um diagnóstico que permite agir no sentido de se aperfeiçoá-la entre os sujeitos que lá atuam.

Acerca desse tema, é preciso apontar o entendimento que Zhang et al. (2017) tem sobre o processo de improvisação. Para os autores, este processo é composto por duas etapas principais: a etapa de ideação, momento de nascimento e ‘morte’ de ideias; e o momento da implementação da decisão. Sendo que, quanto mais próximas estiverem essas duas fases, mais bem caracterizado fica o processo de improvisação. Dessa maneira, afirmam Zhang et al. (2017) que entender o comportamento de improvisação de uma organização e de seus

membros é crucial para o desempenho desta prática. E, continuam os autores, sinalizando que,

entender o padrão de improvisação pode levar a operações mais eficientes: no início da operação, são necessárias mais pessoas experientes em ideação e em gestão de recursos de processamento. Enquanto o tempo vai passando, diminui a necessidade de muitas pessoas [...] As organizações tendem a ser mais criativas no início de uma operação e mais adaptáveis no final (ZHANG et al., 2017, p. 6, tradução nossa).

Não sendo possível prever seus resultados, é certo que o processo da improvisação deve sobressair aos resultados, uma vez que, no mínimo refere-se a uma aprendizagem que foi gerada no decorrer do processo.

### **2.2.3 Elementos inerentes à improvisação organizacional**

A análise dos conceitos observados na seção anterior (2.2.1 - **Aspectos conceituais acerca da improvisação organizacional**) tornou possível a identificação de elementos-chave que fazem parte do próprio construto improvisação organizacional, os quais são essenciais para que a organização possa praticar a improvisação com sucesso. Entre eles, destacam-se a *bricolagem* (PINA E CUNHA, 2005), a criatividade (MONTOURI, 2003) e a intuição (LEYBOURNE; SADLER-SMITH; 2006)

**Figura 1 – Elementos – chave da improvisação organizacional**



Fonte: Adaptado de Moorman e Miner (1998).

Como ilustrado na figura 1, a improvisação é um processo construído pela criatividade, intuição e bricolagem prosperando a adaptação, a compreensão e a inovação organizacional.

Na sequência, avaliam-se cada um dos elementos – chave do construto improvisação.

### 2.2.3.1 *Bricolage*

Ao considerar a organização e seu meio ambiente como realidades objetivas, a necessidade de improvisação surge da incompatibilidade inesperada entre o planejado e a realidade das condições ambientais ou organizacionais. A improvisação organizacional vem como uma possível resposta aos desafios decorrentes da imprevisibilidade ambiental (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHÉ, 1999).

Neste âmbito, Crossan et al. (1996, p. 22, tradução nossa) percebem a improvisação organizacional “como um elo potencial entre a necessidade de planejar o previsível e a capacidade de responder simultaneamente ao imprevisível”.

De outro modo, Pina e Cunha, Cunha e Marcelino (2000, p. 169) entendem improvisação organizacional “[...] como a concepção da ação à medida que esta tem lugar, usando os recursos disponíveis [...]”.

Outros autores, a exemplo de Conforto, Rebentisch e Amaral (2016, não paginado), definem o termo em foco como

a habilidade em criar e implementar uma solução nova ou não planejada para o enfrentamento de uma mudança ou problema inesperado. Esta habilidade geralmente é vista como uma forma espontânea, intuitiva e criativa de solucionar problemas que, na maior parte das vezes acontece sem que haja um momento de planejamento.

Considerando-se a perspectiva recém-mencionada, observa-se a importância de se introduzir a prática da *bricolage* na gestão e no processo de improvisação, posto que, em geral, diante do enfrentamento de dificuldades ou situações imprevistas, as pessoas podem ter que usar quaisquer recursos que tenham em mãos para atingir seus objetivos (PINA E CUNHA, 2005). Segundo Pina e Cunha (2005), *bricolage* refere-se à habilidade de criar recursos a partir de materiais disponíveis para resolver problemas imprevistos, ou seja, trata-se de uma prática de aproveitamento dos recursos disponíveis com vistas a enfrentar os desafios na medida em que eles vão ocorrendo. Conclui-se daí que o uso flexível de material pode ajudar os indivíduos a desenvolver soluções criativas para problemas inesperados, como destaca Pina e Cunha (2005).

Isso não significa que a alocação planejada de recursos não seja importante. Ao contrário, ambas as práticas, de *bricolage* e planejamento e alocação racionais dos recursos, podem ser aplicadas de forma complementar no processo de gestão.

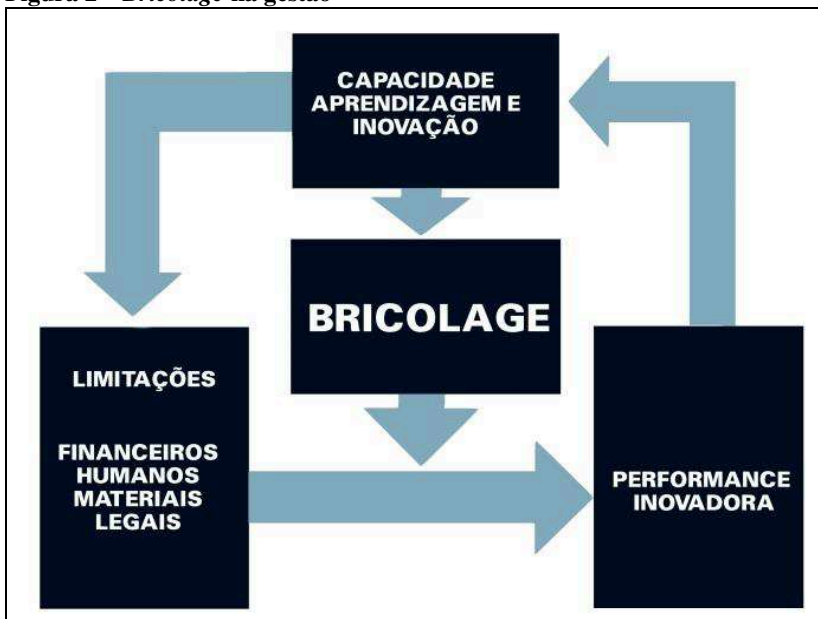
Cabe, aqui, trazer também o conceito de recursos que, para Barney (1997, p. 142 apud PINA E CUNHA, 2005, p. 6, tradução nossa), diz respeito a

todos os ativos, capacidades, competências, processos e atributos organizacionais, informação, tecnologias e outros, que são controlados por seus membros e que permitem a organização conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade.

Seguindo o raciocínio da *bricolage*, Kung (2015, p. 10, tradução nossa) aponta a necessidade da organização estimular a capacidade de improvisação entre seus colaboradores, reportando-se à habilidade de

aprendizagem organizacional que permita responder com agilidade à turbulência ambiental, criando-se e executando-se simultaneamente soluções novas por meio da recombinação de recursos disponíveis.

**Figura 2 – Bricolage na gestão**



Fonte: Adaptado de Bicen e Johnson (2015).

Como demonstra a figura 2, em mercados turbulentos e com limitações de recursos, uma organização com capacidade de aprendizagem e inovação é mais propensa a bricolage.

### 2.2.3.2 Criatividade

A criatividade passou a ser buscada pelas organizações como meio de auxílio para enfrentar os desafios de gestão.

Green (2016) conceitua a criatividade como um estado mental, caracterizado pela intenção de gerar novas idéias.

Nota-se pelas definições, que criatividade se relaciona à inovação, a mudanças, sendo, geralmente, desejada para lograr êxito no aperfeiçoamento de algo já existente, ou para produzir algo novo ou na resolução de algum problema. Nesse sentido, a criatividade é essencial para a “[...] a proposição de algo novo e que tenha valor, podendo ser

sob a forma de produtos, estudos científicos, artes ou mesmo relações humanas” (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 34).

Montuori (2003, p. 242), por seu turno, traz uma perspectiva diferenciada, apontando a criatividade como o meio para “agitar as coisas, tanto dentro de nós mesmos como no mundo que nos rodeia”.

Diante das vantagens oferecidas pelo uso da criatividade no ambiente organizacional, muitas organizações aspiram que este atributo seja incorporado à sua cultura, tornando-se uma importante ferramenta para tomadas de decisão e resoluções de problemas. Sobre o assunto, Csikszentmihalyi (1997, p. 86) assinala que

[...] é cada vez mais importante, na sociedade e na organização, a utilização da criatividade como instrumento de auxílio ao gestor, no sentido de melhor adaptá-lo às constantes transformações que ocorrem no mundo contemporâneo.

Cabe lembrar também que há ideias criativas que podem ser úteis apenas ao seu criador, mas há criações que servem para alcançar um valor significativo para todo um departamento ou instituição (KRUYEN; VAN GENUGTEN, 2017).

Além disso, para muitas pessoas, a felicidade vem da criação de novas coisas e da realização de descobertas, de maneira que melhorar a criatividade é capaz, também, de melhorar o bem-estar (CSIKSZENTMIHALYI, 1997).

Em termos operacionais, cita-se Amabile (1993), para a qual a criatividade depende de dois aspectos de desempenho: novidade e adequação. Dessa forma, uma ideia ou produto só podem ser considerados criativos se forem diferentes do que aquele(a) que foi feito antes, além de ter que ser útil, valioso ou apropriado para a solução de um problema específico.

Outro detalhe fundamental é referente à possibilidade de se ensinar e aprender a ser criativo. A criatividade que propicia a inovação pode ser reforçada e desenvolvida nos indivíduos, devendo ser motivada pela organização para que seja um processo exitoso, uma vez que,

uma combinação de motivação intrínseca e apropriadamente sinérgica extrínseca pode levar aos mais altos níveis de trabalho criativo e produtivo. (AMABILE, 1993, p. 190, tradução nossa).

Muito embora haja a possibilidade de se aprender a ser criativo, na visão de Nachmanovitch (1993, p. 27),

a atividade da criação instantânea é tão normal para nós quanto a respiração. Não importa o que estamos criando, seja arte, ou seja, um simples prato culinário, improvisamos quando seguimos o fluir do tempo e o desdobrar de nossa consciência, e não um roteiro predeterminado ou uma receita.

Confirmando o pensamento anterior, no entendimento de Sternberg e Lubart (1991), qualquer pessoa pode assumir uma postura criativa, mas pode não adotá-la devido aos riscos e sacrifícios envolvidos.

Diante destas constatações, compreende-se que a mentalidade das pessoas da organização precisa ser redirecionada para os desafios que o futuro impõe. As pessoas devem agir, por em prática as teorias administrativas revistas e elaboradas, não resistir às mudanças e aproveitar a chance de desenvolverem-se exercitando a criatividade, buscar o novo e se conhecerem para alcançarem decisões mais acertadas.

Um ambiente propício à criatividade, portanto, não somente tem a chance de determinarem os sucessos pessoais, como o da organização como um todo. Para tanto, contudo, é preciso seguir as orientações de Drucker (1996), segundo o qual, a inovação não depende de inspiração, genialidade e técnica, mas, sim, da capacidade de se abandonar o velho, o obsoleto, os fracassos do passado e trabalhar duro e sistematicamente para conseguir o novo e melhor. Neste caso, a criatividade deve ser incorporada na cultura da organização.

Para que essa cultura seja sustentável, é elementar que haja (PINA E CUNHA; CUNHA; MARCELINO, 2000):

- a) um mecanismo de controle cauteloso na supervisão direta e na padronização, que não prejudique a criatividade;
- b) marcadores de percurso/ prazos de ação que possibilitem a noção de urgência por um evento inesperado e objetivos claros.

Diante desse quadro, há que se fazer um destaque sobre a existência de fatores capazes de favorecer o processo criativo, devendo a organização assentá-los e implantá-los no ambiente e rotina de trabalho (STERNBERG; LUBART, 1991; NACHMANOVITCH, 1993). Tais fatores são:

- a) ter objetivos globais bem definidos (AMABILE, 1993), recompensas (AMABILE, 1993);
- b) disponibiliza amplo acesso à informação (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011);
- c) oferecer *feedback* sobre o trabalho (NACHMANOVITCH, 1993; AMABILE, 1993);
- d) garantir um estilo de liderança propício à criatividade (AMABILE, 1993);
- e) fazer treinamento da equipe (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011; AMABILE, 1993);
- f) dar aos colaboradores autonomia no trabalho para a criação de ideias e soluções (AMABILE, 1993).

Outras características podem igualmente afetar positivamente o processo criativo, e que, neste contexto, o *design* do ambiente de trabalho também influencia. Para Lichtenfeld et al. (2012), plantas no interior do ambiente e a utilização de cores específicas favorecem eventos criativos. Em experimentos, por exemplo, Lichtenfeld et al. (2012, p. 784) demonstraram, por exemplo, que “um breve vislumbre de verde antes de uma tarefa criatividade melhora o desempenho criativo”.

Nesta mesma linha de pensamento, Amabile (1998) propõe haver três componentes da criatividade, a saber:

- a) a experiência: corresponde a tudo que a pessoa sabe e pode fazer para ter um domínio amplo do seu trabalho. Trata-se, assim, do conhecimento técnico, processual e intelectual (KRUYEN; VAN GENUGTEN, 2017);
- b) habilidades em desenvolver pensamento criativo: a capacidade de juntar ideias existentes em novas combinações ao se abordarem problemas e soluções. Isto diz respeito ao quão flexível e imaginativa é a pessoa ao abordar problemas e a como ela usa a sua intuição neste momento (NACHMANOVITCH, 1993). Para isso, é importante que os colaboradores da organização e seus gestores mantenham a mente aberta, para esquecer do velho e aprender o novo (SILVA FILHO, 2012; COSTA et al., 2015);
- c) motivação: determina o que a pessoa deseja fazer e o quanto está propensa para perseverar e correr riscos diante de problemas sérios e obstáculo (SOUSA et al., 2015; SILVA FILHO, 2012). Porém, assinala-se que a motivação é muito mais intrínseca do que extrínseca, devendo a organização operar no sentido de despertar, nos seus colaboradores, o entusiasmo e interesse por desenvolverem e aplicarem a sua



capacidade criativa (AMABILE, 1998; KRUYEN; VAN GENUGTEN, 2017).

**Figura 3 – Criatividade organizacional**



Fonte: Adaptado de Amabile (1998).

Quanto à questão da centralização, afirmam Kruyen e Van Genugten (2017) que ela tem um impacto ainda mais forte e negativo no setor público do que no setor privado.

A rotina de ações no trabalho é outro fator a considerar que pode inibir a criatividade e a improvisação. Na percepção de Pina e Cunha, Cunha e Marcelino (2000), ter na memória ações rotineiras e padronizadas prejudicam os processos de criação e de improvisação.

Neste âmbito, depreende-se do quadro até aqui analisado que, além das consequências positivas para a organização, o indivíduo tendo autonomia para desenvolver seu trabalho, sem se sentir em risco para tentar novas práticas e agir de novas maneiras, torna-se um servidor motivado, melhorando seus resultados. A criatividade do funcionário desempenha um papel importante também na melhoria dos serviços

públicos, como constatam Kruyen e van Genugten (2017). Porém, os mesmos autores apontam que os servidores criativos são mais eficazes em encontrar as melhores soluções, seguindo regras e regulamentos padronizados do setor público (KRUYEN; VAN GENUGTEN, 2017).

Mas, já que as pessoas não são criativas o tempo todo, a improvisação deve ser um processo contínuo, almejando que a inspiração criativa torne-se atividade habitual e normal do dia-a-dia da organização (NACHMANOVITCH, 1993).

### 2.2.3.3 Intuição

As pesquisas sobre administração estratégica comumente direcionam suas análises para as ações racionais na gestão (ROCHA, 2000).

Justifica Antunes (2000, p. 54),

o homem é incentivado desde a infância a pensar usando a “razão”. [...] O pensamento racional lógico está presente, como regra, em todas as culturas da terra e nos mais diferentes ambientes.

De modo igual, em gestão a tomada de decisão estratégica segue usualmente processos racionais (CABANTOUS; GOND, 2011).

Todavia, os modelos racionais consideram as variáveis humanas (como motivação, conflito e personalidade), políticas (como auto-interesse e agrupamentos de poder) ou sociais (como grupos de referência valores sociais de origem) limitantes à racionalidade e consequentemente ao alcance dos objetivos organizacionais (MOTTA, 1988).

Dessa forma, o pensamento racional lógico entrava a improvisação administrativa, pois de acordo com Rocha (2000, p. 77), “quando se pensa racionalmente, a tendência é que se venha a repetir soluções antigas a um problema inserido em uma nova realidade [...]”. No mesmo pensamento, Sternberg (2006) argumenta que a habilidade analítica é um pensamento crítico poderoso mas que não dispõe da criatividade.

Assim, caracterizada como uma das dimensões do imprevisto, a intuição vai se inserindo nos estudos da administração como coadjuvante nos processos decisórios. Segundo Sadler-Smith e Shefy (2007), “tem havido um ressurgimento de interesse na intuição entre

acadêmicos por causa de uma insatisfação com a racionalidade e suas limitações”.

Busca-se, de acordo com Motta (1988, p. 78)

demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, àquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados.

A intuição é comumente definida como uma forma de processamento de informação rápida e inconsciente (DANE; PRATT, 2007; BALDACCHINO et al., 2015). É uma sensação de saber sem saber o porquê (HODGKINSON et al., 2009).

Dessarte há um sentimento de hostilidade em relação à intuição no ramo da administração. De acordo com Sadler-Smith e Shefy (2007), a intuição *é geralmente negligenciada ou desconsiderada*. Dutta e Crossan (2005) alegam que isso pode decorrer da natureza não-consciente da intuição, tornando difícil de os gestores confiarem no seu uso. Além disso, Lufityanto, Donkin e Pearson (2016) opinam que o tempo de resposta, a precisão e a confiança podem ser maiores em uma tomada de decisão se recorrendo da intuição.

Apesar de a intuição não ser parte da consciência, ela é composta de conhecimentos e experiências acumuladas pelos indivíduos ao longo da vida (MOTTA, 1988; EPSTEIN, 2010; BALDACCHINO et al. 2015).

A intuição frequentemente está relacionada às ações do gerente. Como afirmam Leybourne e Sadler-Smith (2007), os gerentes confiantes são mais adeptos da improvisação. Para os autores, existem maneiras pelas quais os executivos podem melhorar seu conhecimento intuitivo, dotando velocidade de resposta e a capacidade de resolver problemas de maneiras mais criativas (LEYBOURNE; SADLER-SMITH; 2007).

Apesar disso, para Arshad (2011) ainda é preciso realizar mais pesquisas sobre a relação da intuição, auto-confiança e improvisação.

Todavia, as tomadas de decisão exigem tanto a intuição quanto a racionalidade.

O conteúdo até aqui estudado visa à compreensão do conceito de improvisação organizacional e das características inerentes aos principais elementos constitutivos deste construto. A seguir, com vistas

ao alcance dos objetivos pretendidos para a atual pesquisa, passa-se a expor a metodologia adotada para a sua execução.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se nesta pesquisa, uma combinação de procedimentos metodológicos para atingir aos objetivos propostos, a qual é especificada a seguir.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como de natureza aplicada, pois, sendo esta a que é “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais, ou menos imediatos” (VERGARA, 2007, p. 47). Justifica-se a escolha da pesquisa aplicada uma vez que se objetiva fazer recomendações que corroborem com a improvisação na Unidade Administrativa de estudo e futuramente para toda a UFSC e instituições federais de ensino superior.

Quanto à abordagem, o estudo é predominantemente qualitativo. Lakatos e Marconi (2010) explicam que a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada. Para Creswell (2010, p. 26), “a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Para Triviños (1987), na abordagem qualitativa, o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos de vida são fundamentais e tem um valor essencial. A ideia aqui foi, portanto, fazer uma análise profunda acerca do fenômeno da improvisação organizacional em uma Unidade de gestão da Universidade Federal de Santa Catarina, de modo que se possa conhecer o que pensam os gestores dessa unidade a respeito desta prática como ferramenta de gestão e como determinados fatores afetam a sua ocorrência.

Considerando também que o tema estudado neste trabalho é pouco abordado em pesquisas de gestão universitária, o estudo é descritivo. Como expõe Yin (2001, p. 22), o estudo de caso descritivo “traça a sequência de eventos interpessoais ao longo do tempo, descreve uma subcultura que raramente foi tópico de estudos anteriores e descobre seus fenômenos”. Complementa Triviños (1987) que o estudo descritivo pretende conhecer e descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto aos meios, elege-se esta pesquisa como um estudo de caso, já que, como recorda Yin, esta é uma estratégia de pesquisa

escolhida quando “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (2001, p. 19). Ainda para o autor, o estudo de caso estabelece discussão e debate, contribuindo para a compreensão de fenômenos individuais, processos organizacionais e administrativos, sociais e políticos (YIN, 2001). Diante do exposto, ressalta-se que o caso em foco no presente estudo refere-se a prática da improvisação organizacional em uma unidade da UFSC.

Além disso, esta é uma pesquisa bibliográfica, uma vez que faz uso da literatura sobre temas centrais e pertinentes ao alcance dos objetivos elaborados para o estudo, quais sejam aqueles relativos à gestão universitária e à improvisação organizacional.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa, optou-se como unidade de análise uma unidade administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia em regime especial que foi criada em 1960, tendo como função promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Com sede em Florianópolis, é composta por mais quatro campus: Araranguá, Curitibanos, Blumenau e Joinville, constituindo entre docentes, técnicos-administrativos em Educação e estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico uma comunidade de mais de 70 mil pessoas.

A gestão administrativa da UFSC é atualmente formada pela Reitoria, sete pró-reitorias e dez secretarias.

A Unidade de estudo é um dos órgãos da administração central da Universidade Federal de Santa Catarina desde 2008. É responsável pelo fomento e desenvolvimento da cultura e da arte na Instituição.

O propósito da Unidade é a de formular, implantar e gerir ações de cultura e arte que potencialize a vivência e a produção de cultura nos *campi*, por meio de ações que incentivam e apoiam ações e projetos relacionados às artes, a preservação do patrimônio cultural material e imaterial da Universidade, da garantia da diversidade cultural e da promoção junto à sociedade de ações artístico culturais nos *campi*.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa contou com a realização de entrevistas semi-estruturadas e a aplicação questionário para a coleta de dados primários. Pesquisa documental e de fontes bibliográficas empreendeu a coleta de dados secundários (quadro 2 e 3).

#### 3.3.1 Coleta de dados da Pesquisa Bibliográfica e Documental

Para a coleta dos dados secundários referentes a pesquisa bibliográfica foram utilizadas referências teóricas nacionais e estrangeiras associadas aos temas abarcados neste trabalho. O quadro a seguir apresenta os temas abordados nesta pesquisa e os respectivos autores:

**Quadro 2 – Temas e autores**

<b>Categorias</b>	<b>Autores</b>
Gestão universitária	Andriguetto et al. (2011)
	Dagnino e Gomes (2002)
	Meyer e Murphy (2003)
	Meyer (2005)
	Meyer (2012)
	Meyer e Meyer (2013)
	Muro e Meyer (2011)
	Pina-Oliveira e Chiesa (2016)
	Santos (2008)
Autonomia universitária	Veja (2009)
	Di Pietro (2012)
	Justin (2009)
	Mazza (2013)
	Medauer (2012)
	Arshad e Hughes (2009)
	Arshad (2011)
	Barbosa (2005)
	Barrett (1998)
	Bastien e Hostager (1998)
	Bilsen (2010)
	Brown (2005)
	Campos e Figueiredo (2001)
	Chelariu, Johnston e Young (2002)
	Chelariu, Johnston e Louise (2002)
Ciborra (1999)	

Categorias	Autores
Improvisação organizacional	Conforto, Rebentisch e Amaral (2016)
	Copeland (2017)
	Crossan et al. (1996)
	Crossan e Sorrenti (2002)
	Crossan et al. (2005)
	Dew (2009)
	Hatch (1998)
	Hatch (1999)
	Lewin (1998)
	Leyborne (2006)
	Miner, Bassoff e Moorman (2001)
	Montuori (2003)
	Moorman e Miner (1998a)
	Nachmanovitch (1993)
	Nahapiet e Ghoshal (1998)
	Pavlou e El Sawy (2010)
	Pina e Cunha e Kamoche (1999)
	Pina e Cunha et al. (2000)
	Pina e Cunha (2001)
	Pina e Cunha, Kamoche, Campos e Cunha (2003)
	Pina e Cunha e Kamoche (2008)
	Powley e Piderit (2012)
	Rebentisch e Amaral (2016)
	Silva et al. (2013)
	Simard e Laberge (2015)
	Stein (2011)
	Vera e Crossan (2004)
	Weick (1998b)
Weick (1993)	
Zhang et al. (2017)	
Criatividade	Almeida e Freitas (2011)
	Amabile (1993)
	Amabile (1998)
	Amabile, Barsade e Mueller (2005)
	Csikszentmihalyi (1997)
	Drucker (1996)
	Fine, Deegan (1996)
	Kruyen e Van Genugten (2017)
	Lichtenfeld et al. 2012
	Nachmanovitch (1993)
	Pina e Cunha, Cunha e Marcelino (2000)
	Sterberg e Lubart (1991)



<b>Categorias</b>	<b>Autores</b>
Planejamento e estratégia	Sterberg (2006)
	Agbor (2008)
	Lacombe e Heilborn (2016)
	Maximiano (2011)
	Morin (2001)
	Robbins (2005)
	Schermerhorn (2008)
	Stoner (2010)
Intuição	Antunes (2000)
	Arshad (2011)
	Baldacchino et al. (2015)
	Cabantous e Gond (2011)
	Dane e Prate (2007)
	Dutta e Crossan (2005)
	Epstein (2010)
	Hodgkinson et al. (2009)
	Leybourne e Sadler-Smith (2007)
	Lufityanto, Donkin e Pearson (2016)
	Motta (1988)
	Rocha (2000)
	Sadler-Smith e Shefy (2007)
	Shapiro e Spence (1997)
Sternberg (2006)	
Bricolage	Bicen, Pelin, Johnson e William (2015)
	Conforto, Rebentisch e Amaral (2016)
	Crossan et al. (1996)
	Kung (2015)
	Pina e Cunha, Cunha e Kamoche (1999)
	Pina e Cunha, Cunha e Marcelino (2000)
	Pina e Cunha (2005)
	Visscher, Heusinkveld e O'mahoney (2018)

Fonte: elaborado pela autora.

Referente à coleta de dados por meio da Pesquisa Documental, utilizou-se especialmente a legislação concernente aos temas deste trabalho, como consta no quadro abaixo:

**Quadro 3 – Documentos pesquisados**

<b>Documento</b>	<b>Data</b>
Constituição da República Federativa do Brasil	1988
Lei de Diretrizes e Bases da Educação - Lei 9394	1996
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC	2015
Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação - Lei nº 13.243	2016
Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes universitários	1995
Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – Lei n.º10.861	2004
Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – Lei n.º11.091	2005
Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - Decreto nº 5.825	2006

Fonte: elaborado pela autora.

O conhecimento da legislação foi necessário para embasar a legalidade da proposta desta pesquisa, haja vista que o ambiente de estudo é uma organização pública.

### 3.3.2 Técnica de coleta de dados primários

Para alcançar os objetivos desta pesquisa referentes a percepção da improvisação dos servidores Técnico-administrativos e gestores na unidade de gestão e elementos estruturantes que corroborem com a improvisação na unidade, fez-se necessário à utilização de questionário (apêndice A) e entrevista semiestruturada (apêndice B).

As entrevistas foram realizadas com todos os servidores da Unidade de estudo ocupantes de cargos de gestão, caracterizado por receberem adicional de função gratificada ou cargo de direção.

O roteiro de entrevista foi assim, aplicado **individualmente** com os quatro gestores, que assinaram antes de iniciar as entrevistas o Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (apêndice C), tendo como duração mínima trinta e três minutos e máxima a duração de uma hora e quarenta minutos cada entrevista.

As respostas dos gestores confrontadas com o referencial teórico, o que possibilitou atingir os objetivos deste trabalho.

O quadro 4 apresenta os elementos da coleta de dados.

**Quadro 4 - Representação dos elementos da coleta de dados**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Fatores de análise</b>	<b>Instrumentos de coleta</b>
Verificar a percepção acerca a improvisação organizacional na Unidade de estudo	Gestores	Improvisação	Improviso Planejamento	Entrevista semi-estruturada
	Servidores TAEs		Improviso Planejamento	Questionário - Perguntas 9, 10, 11
Analisar a presença de elementos facilitadores da improvisação na unidade de gestão em estudo	Gestores			
	Servidores TAEs	Criatividade Intuição Bricolage		Entrevista semi-estruturada
		Criatividade Intuição Bricolage	Planejamento	Questionário - Perguntas 1, 2, 3, 4,
			Objetivos	1, 2, 3, 4,
			Comunicação	4, 7, 15, 18, 22
			Criatividade	4, 5, 6, 7, 8, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23
			Intuição	6, 7, 8, 13, 14
			Pensamento racional	6, 7,
			Aprendizagem	1, 2, 3, 4, 5, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
			Recursos	7, 16
			Relacionamento interpessoal	18, 22, 23
			Flexibilidade	6, 7, 8, 13, 14, 17, 22, 23
			Motivação	1, 2, 3, 4, 5, 7, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
			Inovação	1, 2, 3, 4, 5, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
			Improviso	9, 10, 11, 12, 14, 18, 22, 23

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 5 a seguir apresenta uma síntese do processo de coleta de dados por meio de entrevistas.

**Quadro 5 – Coleta de dados por entrevista**

<b>Data</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>
Gestor 1	10/ 12/ 2018	1 hora e 40 minutos
Gestor 2	17/ 12/ 2018	1 hora e 15 minutos
Gestor 3	21/ 12/ 2018	50 minutos
Gestor 4	20/ 12/ 2018	33 minutos

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.2.1 Do questionário destinado aos TAEs

Após fazer as entrevistas e transcrição dessas, foi elaborado o questionário na ferramenta denominada *Google Forms*, uma funcionalidade para aplicação de questionários *online*.

O questionário foi enviado para o e-mail de todos os servidores técnico-administrativos (TAEs) listados na página online da Unidade de gestão, 27 servidores.

Após enviar o questionário, como não se obtinha respostas, foi necessário ir à Unidade de gestão e solicitar aos servidores apoio no trabalho para que procurassem no e-mail o questionário e respondessem. Com isso, em um período de 3 dias, obteve-se 12 respostas.

O questionário Escala Likert contava com a concordância do Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e com 23 afirmativas com 5 opções de resposta: discordo totalmente, discordo, nem discordo e nem concordo, concordo e concordo totalmente.

Com as respostas e os gráficos já disponibilizados pelo Google formulários, fez-se a análise das respostas dos servidores no questionário, comparando-as com as respostas dos gestores obtidas por meio das entrevistas e acrescentando-se um pouco da teoria já no referencial teórico.

### 3.3.2.2 Da coleta de dados secundária

A coleta de dados secundária abarcou relevante referencial teórico acerca o tema, alcançado por meio de pesquisa bibliométrica, obtendo-se os resultados a seguir.

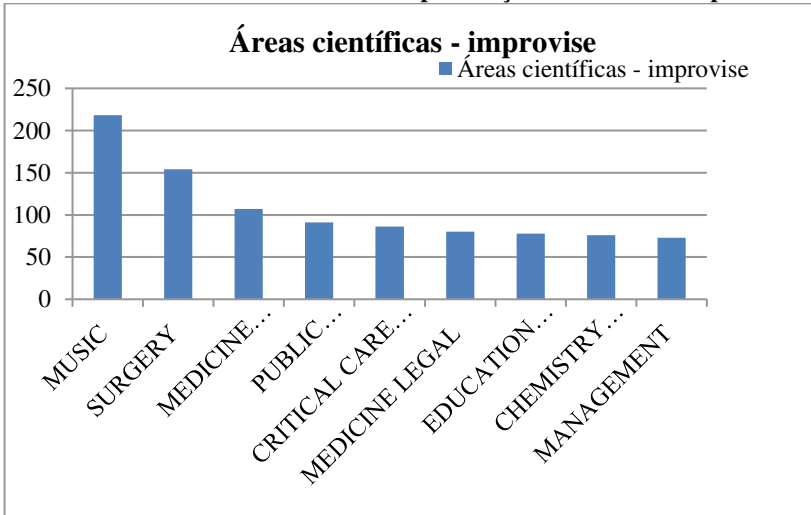
A pesquisa bibliométrica objetivou averiguar os artigos científicos disponibilizados na base de dados *Web Of Science* acerca o tema improviso e improvisação, especificamente na área de Gestão.

Pretendeu-se verificar o número de publicações sobre o tema; anos de publicação; qual o termo mais utilizado, se improviso ou improvisação e quais áreas científicas abordam mais sobre o assunto; autores e países que se destacam em número de publicações e artigos mais citados.

*Web Of Science* é um portal virtual de acesso a múltiplos bancos de dados para acesso às publicações internacionais dos mais reconhecidos periódicos de forma integrada e multidisciplinar. Dentre esses periódicos encontram-se *Organization Science, Research Policy, Journal of Operations Management, Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Strategic Management Journal*.

A consulta na base foi realizada entre 20 e 24 de junho de 2018 colocando-se inicialmente em “tópico” (títulos dos artigos, resumos, palavras-chave do autor, palavras-chave criadas (*keywords plus*) a palavra-chave *improvis* (improviso), refinando por tipo de documento “article” resultando em 2.508 trabalhos. Com esse resultado verificou-se primeiramente as áreas científicas que mais abordam o tema e ulteriormente refinou-se em “categorias *Web Of Science*” a área científica “Management” derivando em 73 artigos. Com esse resultado analisou-se todos os artigos em Gestão, sendo o lapso temporal o ano da primeira e última publicação sobre o assunto. Subsequentemente foi feito o mesmo procedimento com a palavra-chave *improvisation* (improvisação) que resultou em 2.429 artigos, sendo 206 artigos na área de gestão.

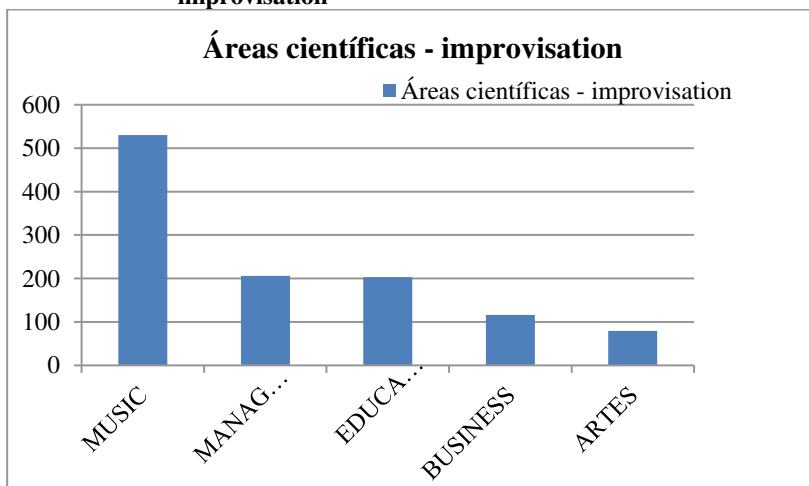
Buscou-se, primeiramente, saber quais as áreas científicas mais abordam sobre o tema e qual o termo mais utilizado na área de Gestão (Management), se improviso (*improvis*) ou improvisação (*improvisation*). Percebe-se na Figura 1 que a área da Música lidera nas publicações com o tema *improvis* com 218 artigos, seguida pela área médica Cirurgia com 154 artigos. Com relevante número de publicações estão as áreas de *medicine general internal* 107, *public environmental occupational health* com 91 artigos, *critical care medicine* 86, *medicine legal* com 80 artigos, *education educational research* 78, *chemistry analytical* 76 e Gestão, apresentando-se em sexto lugar das áreas com mais artigos publicados sobre o tema com 73 artigos publicados.

Gráfico 1 - Áreas científicas com mais publicações com o tema *improvise*

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a palavra-chave *improvisation* constata-se na Figura 2 que a área da Música igualmente lidera em número de publicações com 530 artigos do total de 2.429 resultados, revelando ser mais empregada a palavra *improvisation*. Também com maior expressividade em número de trabalhos científicos com a palavra-chave *improvisation* visualizamos a área de nosso interesse, Gestão, com significativos 208 artigos. As áreas de Educação, Negócios, e Artes de mesmo modo têm considerável número de publicações abordando o tema *improvisation*.

**Gráfico 2 - Áreas científicas com mais publicações com o tema improvisation**



Fonte: Elaborado pela autora.

Encontrando-se ambos os termos (*improvise* e *improvisation*) na área de Gestão, o Quadro 1 apresenta o histórico de publicações na base Web Of Science desde a primeira publicação acerca o assunto *improvise* em 1956, Comparison Of The Effectiveness Of Improvised Versus Non-Improvised Role-Playing In Producing Opinion Changes, de King, Bt e Janis, Il, até o ano atual (2018). Após a primeira publicação apresentada à comunidade científica em 1956 com o tema *improvise*, somente quatro décadas depois novos artigos foram disponibilizados tratando dos temas *improvise* e *improvisation*. Verifica-se por meio do quadro 6 a eclosão de publicações científicas sobre o assunto nos últimos quinze anos, com proeminência do século XXI.

**Quadro 6 - Publicações por ano**

Ano	NÚMERO DE ARTIGOS	
	IMPROVISE	IMPROVISATION
2018	2	5
2017	7	20
2016	5	13
2015	8	16
2014	6	19
2013	4	14
2012	1	11
2011	5	8
2010	4	12
2009	1	11
2008	2	11
2007	1	8
2006	2	14
2005	4	10
2004	4	8
2003	1	6
2002	4	3
2001	1	3
2000	1	2
1999	1	1
1998	2	6
1997		1
1996	4	1
1995		2
1994	1	
1993		1
1991	1	
1956	1	
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>198</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Mediante o Quadro 7 evidenciamos os autores que mais publicaram sobre o assunto e ressaltamos Crossan M, Vera D e Magni M que abordam o assunto na área de Gestão usando a palavra *improvise* tanto como *improvisation*. Sobressai o autor português Miguel Piña e Cunha com dez artigos científicos publicados a respeito de *improvisation* em Gestão, sendo o trabalho mais relevante do autor conforme o número de citações o artigo Using Teams To Avoid Peripheral Blindness, apresentado na Conferência International



Workshop on Teamworking na China em 2005 e publicado em 2007 na *Long Range Planning*.

**Quadro 7 - Autores em destaque em número de artigos publicados**

AUTORES	NÚMERO DE ARTIGOS	
	IMPROVISE	IMPROVISATION
CROSSAN M	3	5
VERA D	3	7
ALPERN S	2	
CROSSAN M M	2	
HAMRA J	2	
CUNHA MPE	1	9
REGO A	0	7
EISENHARDT KM	0	4
MAGNI M	2	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Em *improvisation* os autores mais expressivos considerando-se a quantidade de citações são Eisenhardt KM com o trabalho *The Art Of Continuous Change: Linking Complexity Theory And Time-Paced Evolution In Relentlessly Shifting Organizations*, publicado em 1997 com 1.356 citações e *Acceleratink Adaptive Processes – Product Innovation In The Global Computer Industry*, de 1995 com 1.028 citações, ambos na ; Weick, Ke com o trabalho *The Collapse Of Sensemaking In Organizations – The Mann Gulch Disaster* publicado em 1993 com 1.271 na *Administrative Science Quarterly*.

Conforme o quadro 8, quanto aos países que mais publicaram sobre o tema *improvise/improvisation*, lidera a USA com 126 artigos correspondendo aproximadamente 47% das publicações com ambas as palavras-chave, 54% das publicações com a palavra-chave *improvise* e 45% de artigos sendo utilizada a palavra *improvisation*.

**Quadro 8 - Países com mais publicações sobre o tema**

PAÍSES	NÚMERO DE PUBLICAÇÕES			
	IMPROVISE	IMPROVISATION	TOTAL	%
USA	37	93	130	
AUSTRALIA	8	17	25	
CANADA	7	17	24	
ENGLAND	6	36	42	
GERMANY	5	10	15	
SWEDEN	5	9	14	
PORTUGAL	3	13	16	
BRASIL	0	3	3	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tencionando verificar a ocorrência do tema improviso e improvisação em artigos relacionados à gestão universitária que é o foco deste trabalho, foram consultadas na mesma base, no campo “tópico”, as palavras-chave *improvise/ improvisation AND university/ universities*. A busca gerou o total de 158 artigos publicados sendo somente 5 da área de gestão, dos Países Noruega, Estados Unidos e Taiwan. Todavia, dos cinco artigos encontrados associando improviso e universidade, somente um tem relação específica com o tema desse trabalho: *Ambiguities in organizations and the routines of behavior and change*, do autor Jarle Trondal, 2015.

Desta forma, constatou-se que o improviso em gestão universitária é irrisoriamente abordado em artigos científicos; justificando a relevância desse trabalho quanto a necessidade de novas práticas na administração de universidades e contribuição às teorias de administração.

Assim, a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa foram interpretativas, apoiando-se, como recomendado por Triviños, “nos resultados alcançados no estudo, na fundamentação teórica e na experiência pessoal do investigador” (1987, p. 173).

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

Visando alcançar aos objetivos desta pesquisa, nesta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada em uma unidade de gestão na UFSC. São abordados os aspectos relativos à percepção da improvisação pelos gestores e servidores, e elencados os elementos facilitadores para a improvisação encontrados na Unidade de gestão.

### 4.1 PERCEPÇÃO ACERCA DA IMPROVISACÃO ORGANIZACIONAL NA UNIDADE DE ESTUDO

A seguir é apresentada a análise das entrevistas com gestores e o questionário com servidores.

Primeiramente, foi realizada entrevista com roteiro semi-estruturado com os gestores da Unidade que permitiu averiguar a percepção por eles sobre improvisação.

A visão dos gestores acerca da improvisação organizacional vai ao encontro da literatura sobre o assunto, pois, para eles, assim como citado por Lewin (1998), frequentemente as atividades de improvisação são consideradas como uma disfunção organizacional.

Na opinião do Gestor 1, por exemplo,

[...] está tudo muito planejado, tem que estar tudo muito planejado, se não nós temos muitos problemas. [...] As coisas não podem ser improvisadas, isso é considerado uma má gestão. [...] Essa improvisação se houver, ela não é considerada uma qualidade, é considerada um defeito. [...] Pra mim é uma coisa que tá errado, é muito ruim, me sinto muito irresponsável quando alguma coisa da errada, uma coisa de incompetência mesmo.

O fato de a gestão em estudo ser em uma organização pública foi enfatizado pelos gestores como um impedimento à improvisação, como o comentado pelo Gestor, “a gente é muito amarrado como servidor público, é, como gestor público, porque nós não temos muito espaço para essa improvisação, esse plano B na hora”.

Para o Gestor 2, a improvisação também não é um elemento negativo na gestão e sempre acontecerá decorrente de um erro:

[...] o imprevisto eu entendo como não temos como dar conta desse problema que não é um problema inesperado. É um problema que a gente já poderia ter resolvido. A minha visão é negativa. O ideal é não acontecer, não ter improvisação. E a improvisação é uma coisa que se resolve um problema, em minha opinião, se resolve um problema pontual, ele ou mascara um problema mais sério, ou é um problema que só foi postergado, daqui a pouco vai aparecer o mesmo problema.

Na mesma linha de pensamento, o Gestor 3 expõe que o imprevisto acontece quando algo está saindo inadequadamente e que o ideal é que não houvesse improvisação, que as coisas acontecessem conforme o planejado. Mas, reconhece que a improvisação é positiva na medida em que pode gerar aprendizagem:

[...] a improvisação é positiva. Porque quando o imprevisto acontece é porque alguma coisa não tá legal, tá errada, ou não está funcionando bem. Então provavelmente ela te traz uma forma de aprendizado, de enxergar aquilo que não estava legal. Que no dia-a-dia não se percebem determinados detalhes, e quando ela acontece em função desses detalhes, então nesse sentido sim, ela é bem positiva, eu vejo sempre como positiva.

O Gestor 4 limitou-se a dizer que antes o imprevisto a nada, que mesmo sabendo que algo poderia ser feito melhor e com mais planejamento, a improvisação ocorre constantemente na organização e facilita a continuidade das atividades propostas:

[...] acho que tem uma hora que a gente tem que improvisar. E tu sabes que podia ser bem melhor, mas que se tu não fizeres aquilo ali, não vai acontecer. Então a gente julga, se o imprevisto vale a pena ali naquele caso. É melhor improvisar e acontecer ou improvisar e não acontecer.

Devem-se as reações de reprovação e resistência à improvisação os ensinamentos clássicos de administração com ênfase no planejamento que ainda estão fortalecidos (SILVA et al., 2013), em virtude do forte

paradigma do planejamento (VERA; CROSSAN, 2004), o que causa receio para se aplicar (ou arriscar) novas práticas.

Em uma pesquisa, Neis, Pereira e Costa (2013) identificaram que a utilização do planejamento estratégico ainda é visto como uma das únicas formas de formulação das estratégias no campo organizacional.

Ainda, como expões Barbosa (2005), o termo improvisação denota jeitinho, algo que precisou ser consertado porque não saiu como o desejado ou não foi previsto.

Para Nachmanovitch (1993) a causa da percepção negativa é a presunção que na improvisação não há regras e se pode fazer qualquer coisa, de qualquer modo. Atribui-se a essas perspectivas a forma pejorativa de os gestores se referirem à prática da improvisação no seu setor de trabalho.

Todavia, a improvisação acontece, concomitantemente com o planejamento, mesmo que inconscientemente, que não percebida. Planejamento e improvisação não são excludentes, caminham lado a lado, assim como ilustrado por Pina e Cunha (2001) o Yin e Yang, “mais que elementos opostos, yin e yang podem ser tomados como complementares”, devendo-se reconhecer a inseparabilidade (p. 211).

**Figura 4 - Yin-Yang**



Fonte: Pina e Cunha (2001).

Sendo assim, práticas tradicionais da gestão, como controle, planejamento, estatística, podem ocorrer simultaneamente com elementos da improvisação, a exemplo da criatividade, autonomia, confiança, entre outros.

Leybourne (2006, p. 12) entende que,

por mais que uma atividade seja planejada, sempre haverá um novo conjunto de circunstâncias para se lidar e, assim, a improvisação acaba se tornando parte da vida diária, do pensamento e da comunicação.

Durante a entrevista com os gestores, refletindo-se mais profundamente sobre a improvisação, o Gestor 2 recordou de algumas situações em que o planejamento foi equivocado e que, da improvisação surgiu um resultado ainda melhor que o esperado. Da necessidade de improvisar decorreu a solução de um problema antigo de forma extraordinariamente satisfatória, podendo ser um exemplo de serendipidade.

Entende-se por serendipidade a faculdade de fazer descobertas felizes e inesperadas por acaso (CAMPOS; FIGUEIREDO 2002).

Nessa lembrança o Gestor 2 cita um termo de referência que por imperícia foi mal elaborado para contratação de um serviço, não abarcando a totalidade dos trabalhos necessários. Diante do problema não esperado e da premência da improvisação, finalizou-se o serviço sem necessidade de aditivo contratual sem despender recursos e, para mais, favorecendo os negócios no entorno da unidade administrativa.

O Gestor 4 não tão avesso à improvisação, igualmente menciona que, por necessitar improvisar na falta de um servidor especialista, aprendeu um novo ofício para dar prosseguimento às atividades:

[...] eu tinha que fazer. [...] Eu tive que aprender porque não ia rolar. [...]Eu tive que fazer isso, que não era o ideal, o certo. O certo era ter o especialista, mas tive que improvisar, tive que fazer. [...]Se não fosse isso (a falta do servidor), eu ficaria mais na minha. Não posso dizer que foi o melhor, mas foi o legal, foi bem sucedido.

Verifica-se nesses dois exemplos narrados pelos gestores que mesmo em uma organização pública em que impera a legalidade, a

improvisação é plausível. A improvisação não necessariamente se efetiva na ilegalidade ou de qualquer maneira.

Destarte, segundo Leybourne (2006, p. 12),

por mais que uma atividade seja planejada, sempre haverá um novo conjunto de circunstâncias para se lidar e, assim, a improvisação acaba se tornando parte da vida diária, do pensamento e da comunicação

Considerando as entrevistas com gestores da unidade, percebeu-se a conotação negativa da improvisação na gestão. Para eles, a improvisação somente acontece caso algo planejado não alcance os resultados esperados.

Da mesma forma, foi efetuado questionário para verificar a percepção da improvisação pelos servidores TAEs da Unidade. De modo geral, para estes, verificou-se que a percepção da improvisação organizacional é mais positiva. Como se observa no gráfico 3, somente 8% dos respondentes discordaram totalmente que a improvisação nas organizações é positiva; 33% nem discordaram/ nem concordaram; 50% concordaram e 8% concordaram totalmente.

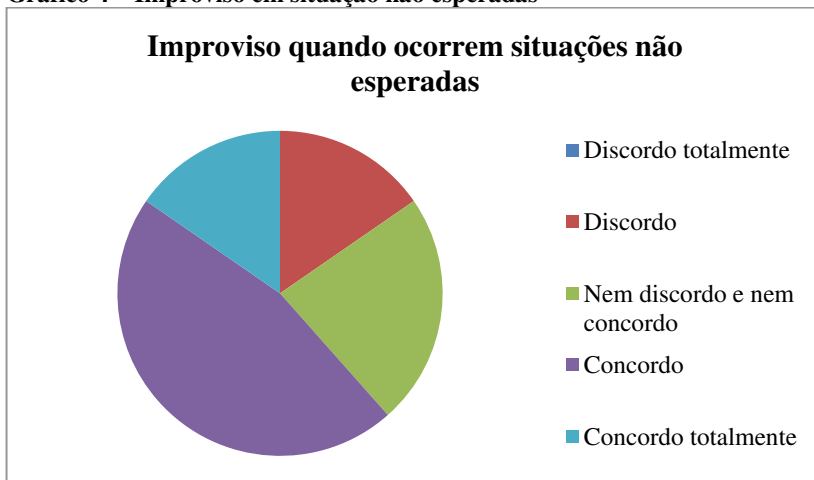
**Gráfico 3 – Crença de que a improvisação nas organizações é positiva**



Fonte: Dados primários (2018).

Ademais, 46% dos questionados concordaram que improvisam quando ocorrem situações não esperadas e 15% concordaram totalmente quanto a isso. Somente 15% dos servidores da Unidade discordaram da afirmação e 23% assinalaram nem discordo/ nem concordo, como se observa no gráfico 4.

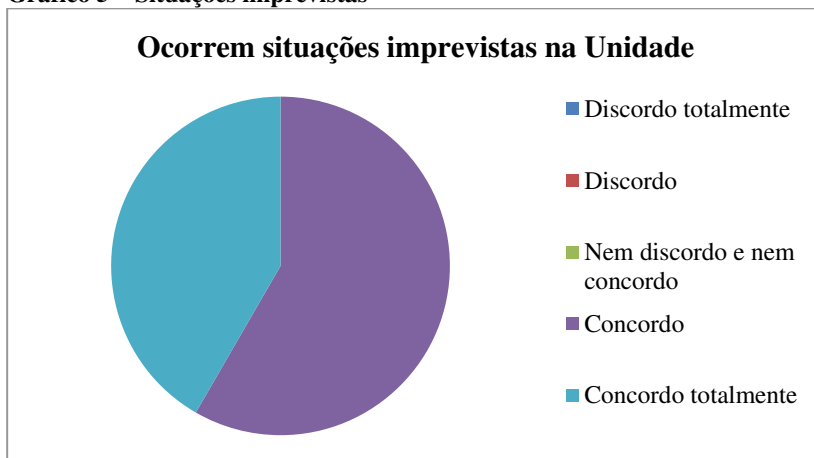
**Gráfico 4 – Improviso em situação não esperadas**



Fonte: Dados primários (2018).

No entanto, observa-se no gráfico 5 que todos os respondentes afirmam ocorrer situações imprevistas na Unidade, assinalaram que concordam (58%) ou concordam totalmente (42%) acerca desta afirmativa.



**Gráfico 5 – Situações imprevistas**

Fonte: Dados primários (2018).

Constata-se pela análise das respostas pelos gestores (entrevistas via roteiro – Apêndice B) e servidores (questionário – Apêndice A), que a percepção negativa da improvisação organizacional é maior para os gestores. Com isso, confirma-se a resistência à improvisação pelos gestores devido à ênfase no planejamento, consoante com os ensinamentos clássicos da administração.

Os servidores, de outro modo, são mais propícios à improvisação, o que pode significar que esses no dia-a-dia podem estar improvisando sem o respaldo das suas chefias. Ou ainda, ocorrer situações inesperadas que não chegam aos superiores, justamente por serem resolvidas prontamente por meio do improviso. O quadro assume características que podem ser explicadas pela própria natureza da instituição universitária, já que se constitui em organização complexa. Dessa forma, passa a ter que enfrentar ambiguidades, limitações e desafios típicos desse ambiente, como destacam Meyer e Murphy (2003). Decorre daí a possibilidade da improvisação e, conseqüentemente, da inovação na gestão universitária.

#### 4.2 ELEMENTOS FACILITADORES DA IMPROVISAÇÃO PRESENTES NA UNIDADE DE GESTÃO EM ESTUDO

Visando responder ao objetivo específico, seja, analisar a presença de elementos facilitadores da improvisação na unidade de

gestão em estudo, indagou-se com entrevista aos gestores e questionário aos servidores TAEs sobre os elementos facilitadores da improvisação.

Como já abordado anteriormente neste trabalho, a criatividade (CUNHA et al., 1999; LEYBOURNE; SADLER-SMITH, 2006; a bricolagem (LEYBOURNE; SADLER-SMITH, 2006) e a intuição (LEYBOURNE; SADLER-SMITH; 2006) são constructos da improvisação que podem ser facilitados mediante o fortalecimento de características individuais e organizacionais (CROSSAN et al., 1996; ARSHAD, 2011; PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

As respostas dos gestores e servidores possibilitaram obter informações sobre os elementos referentes ao planejamento, objetivos, flexibilidade organizacional, à coragem de correr riscos, autonomia, aprendizagem, recursos, motivação, clima organizacional e relacionamento interpessoal. Perguntas específicas sobre criatividade, intuição e bricolagem, da mesma forma foram realizadas.

Ao se abordar o tema planejamento, buscou-se saber como definem as estratégias e objetivos para a unidade de gestão e quem participa desse processo.

O planejamento é definido como um conjunto de procedimentos que colaboram para a tomada de decisão nas organizações (SNELL, 2009), em que são definidos os objetivos e como alcançá-los (STONER, 2010).

Verificou-se que, de acordo com o Gestor 1 que todos os integrantes da Unidade participam da elaboração dos objetivos e estratégias, mas principalmente os diretores e coordenadores dos departamentos. Conforme ele, no início da gestão, o planejamento estratégico é discutido com todos, juntamente com os objetivos e as metas.

O Gestor 2 afirma que as reuniões de planejamento têm a participação de todos os servidores da Unidade, inclusive dos bolsistas, mas quem define os objetivos e metas é a coordenadoria.

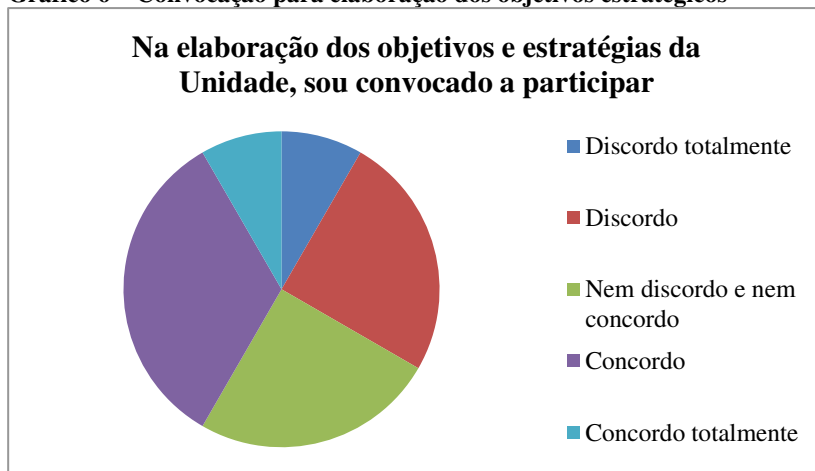
O Gestor 3 diz que é a equipe que define e que faz reuniões mensais com os coordenadores e ao menos de dois em dois meses com todos os funcionários.

E de acordo com o Gestor 4, a Unidade sob seu comando faz reuniões sistemáticas com o Gestor superior, reuniões com toda equipe a cada quarenta dias e reuniões ordinárias. Nessas reuniões, a equipe expõe como as atividades estão prosseguindo e propõem melhorias.

Perguntados no questionário se eram convocados a participar da elaboração dos objetivos e estratégias, os servidores não foram unânimes na resposta. Conforme mostra o gráfico 6, somente

concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação, 41%. Nota-se, que há um contraponto entre gestores e seus servidores nessa questão.

**Gráfico 6 – Convocação para elaboração dos objetivos estratégicos**



Fonte: Dados primários (2018).

A definição dos objetivos a serem alcançados é de suma importância para que a organização tenha um senso de direção, para guiar os planos e decisões na gestão (STONER, 2010). Dessa forma, para a formulação dos objetivos, todos os membros devem compreender a missão da organização e participarem da elaboração dos objetivos.

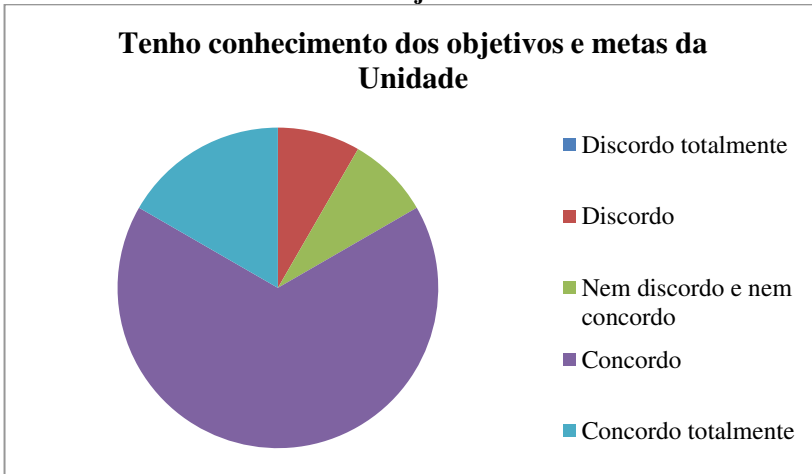
Perguntados sobre a clareza dos objetivos por todos os servidores da Unidade, do ponto de vista do Gestor 1, todos os integrantes da Unidade conhecem os objetivos e as metas a serem alcançadas. E complementa,

a gente está fazendo sempre um trabalho continuado de planejamento. A partir das metas gerais e dos objetivos nós vamos sempre fazer o trabalho de planejamento; com a gestão, com os coordenadores, diretores e em algum momento também com os servidores dos setores (Gestor 1).

O Gestor 3 concorda, “temos sim, a gente já tem uma discussão em grupo daquilo que a gente pretende atingir a cada período. Então isso está definido sim”.

Deveras, de acordo com o gráfico 7, ratifica-se a opinião dos gestores com as respostas dos servidores, pois, quase todos concordaram que conhecem os objetivos da sua Unidade de trabalho. Somente 8% assinalou que nem discorda e nem concorda.

**Gráfico 7 – Conhecimento sobre os objetivos e metas**



Fonte: Dados primários (2018).

O fato de os pesquisados conhecerem os objetivos da organização dá a eles a possibilidade de se tornarem flexíveis diante da necessidade de mudança. Afinal, a flexibilidade organizacional é um item relevante para a improvisação, pois, segundo Crossan et al. (1996), a flexibilidade é a capacidade de respostas a mudança no ambiente, sendo necessária para uma rápida reação.

Complementa Cunha (1999, p. 327), a “flexibilidade, portanto, coloca a adaptação às mudanças no ambiente com alta velocidade, mantendo assim a convergência entre o rápido e o inevitável”.

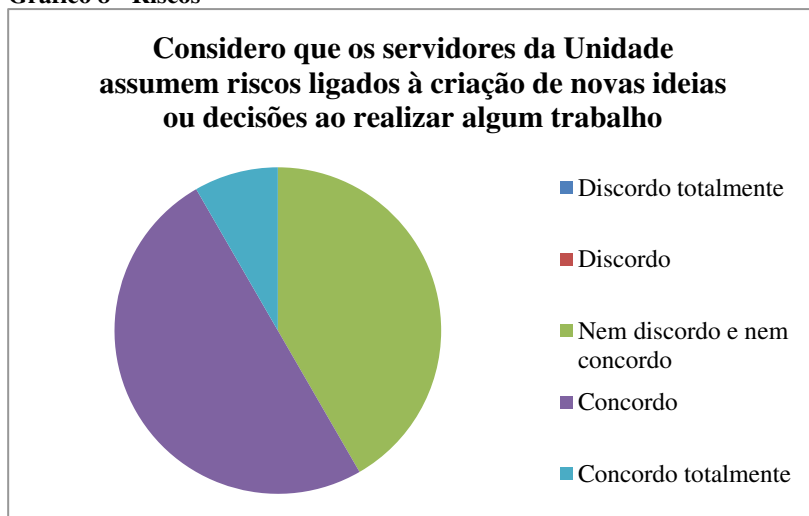
Assim, no que concerne a flexibilidade, buscou-se verificá-la por meio da autonomia dispensada aos funcionários para exercerem suas atividades, pela possibilidade de arriscarem novas abordagens de trabalho sem receio de repreensão, de poderem opinar e discordar de recomendações, da viabilidade de poderem adaptar seus horários e local de trabalho, por exemplo.

Para obter dados sobre a disposição em correr riscos, perguntou-se se questionam e opinam as ordens ou recomendações dos superiores e também sobre autonomia para tomarem decisões.

Segundo Sternberg (2006), certos atributos de personalidade corroboram para que os indivíduos superem obstáculos, estejam dispostos para assumir riscos e a enfrentar convenções agindo de maneiras criativas.

Na questão “considero que os servidores da Unidade assumem riscos ligados à criação de novas ideias ou decisões ao realizar algum trabalho”, 50% dos servidores concordaram e 8% concordaram totalmente na afirmação, como demonstrado no gráfico 8.

**Gráfico 8 - Riscos**



Fonte: Dados primários (2018).

Todavia, quando perguntado aos gestores entrevistados se preferem não correr riscos nas tomadas de decisão, foram enfáticos em responder que são limitados pela legislação, mas que o risco é sempre presente.

Como citado pelo gestor 2,

[...] acho que a gente está limitado pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade. [...] correr algum risco, naturalmente. Mas veja que, quando a gente fala desse risco, e esses riscos eu corro mesmo, eu estou falando de um risco justificado.

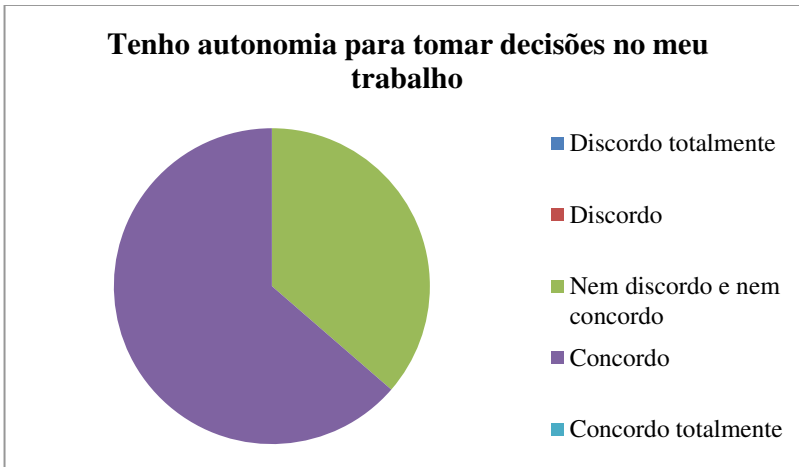
Para o gestor 4, sempre estão correndo algum risco e cita que “único risco na vida é o risco de correr nenhum risco, [...] mas eu sempre procuro fazer de acordo com a minha verdade e com a verdade da Instituição”.

Questionados se para a resolução de problemas respondem prontamente, todos os gestores responderam que a orientação do gestor superior é para analisarem muito a situação, serem muito racionais, buscarem o máximo de informações e principalmente observarem a legislação.

Deduz-se que o destaque à legalidade pelos gestores pode estar relacionado por possuírem maior responsabilidade em razão da função/cargo.

Sobre autonomia para tomar decisões referentes às atividades de trabalho, segundo o gráfico 9, 64% responderem que concordam que têm autonomia. Verifica-se assim, que os servidores se sentem encorajados a arriscarem para tomarem de decisões e proporem novas práticas de trabalho.

**Gráfico 9 – Autonomia na tomada de decisões**



Fonte: Dados primários (2018).

Corroboram a esse pensamento as falas dos gestores referentes a esses quesitos. O Gestor 3 considera que tem autonomia para exercer a sua função, que a ele é delegado tudo acerca o seu Departamento e seu superior é muito acessível, tendo liberdade de recorrer a ele quando tem dúvidas. Da mesma forma, afirma que age igualmente com os servidores

sob sua chefia. Trata-se de uma característica positiva para a improvisação no ambiente estudado, pois como sugere Nachmanovitch (1993), para tanto, é preciso haver um espaço de criação onde não exista medo de experimentar.

O Gestor 3 afirma pensar de mesmo modo:

[...] eu dou total liberdade para criar e tomar decisões, porque eu sou assim, eu não gosto por exemplo que meu superior fique no meu pé me dizendo o que fazer, eu sei o que eu tenho que fazer. Então eu quero liberdade, e isso ele me dá inclusive, muita liberdade de ação. E eu faço isso com os meus servidores também, eles tomam as decisões que eles precisam. Se fizeram algo errado, não tem problema, a gente vai sentar e ele tem que ter é a segurança para me dizer, então agora nós vamos resolver. Prefiro que façam do que não façam, com certeza. E que se fizeram alguma coisa errada, vamos tentar sentar, conversar e tentar melhorar isso. Mas eu prefiro que tentem. Eu gosto de pessoas que tomem decisões, não quero ser a sabichona de tudo.

Na mesma opinião, o Gestor 4 sobre autonomia para os servidores, expõe: “é um fardo muito grande, só pode esmagar quem o carrega. Então eu distribuo esse fardo, costumo distribuir esse fardo entre as pessoas que trabalham aqui”.

Assim, constata-se que em relação à autonomia a equipe está convergente, o que é positivo à improvisação.

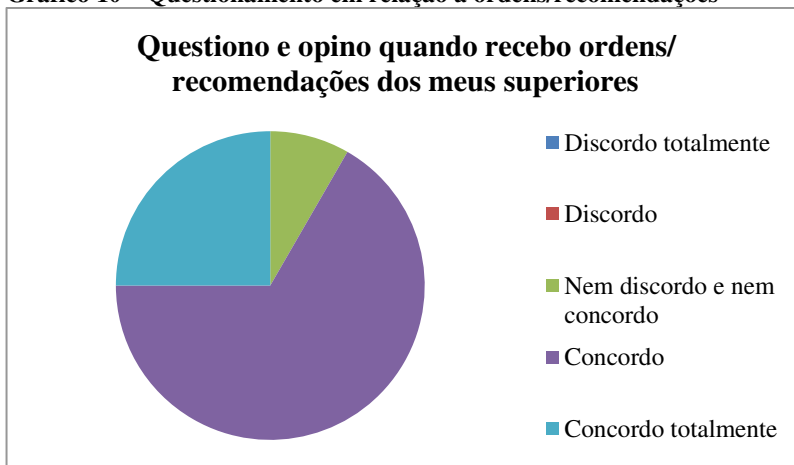
Geralmente, opiniões e ideias inovadoras são rejeitadas por enternecer o status quo e representando um risco a pessoas com interesses diferenciados. Habitualmente a sociedade incentiva a conformidade intelectual, reduzindo o potencial criativo. (STERNBERG, 2006).

Perguntados se questionam e opinam as ordens ou recomendações dos superiores quando creem necessário, como mostra o gráfico 8, totalizou 92% concordam ou concordam totalmente com esta afirmativa.

Equiparando com a resposta dos gestores, confirma-se que os servidores têm liberdade para se expressarem, questionando e opinando as recomendações superiores quando necessário. O Gestor 2 acredita que aceita bem a opinião dos seus servidores, o Gestor 3 afirma que

aceita bem a opinião de todos, servidores ou qualquer pessoa que emita uma opinião.

**Gráfico 10 – Questionamento em relação a ordens/recomendações**

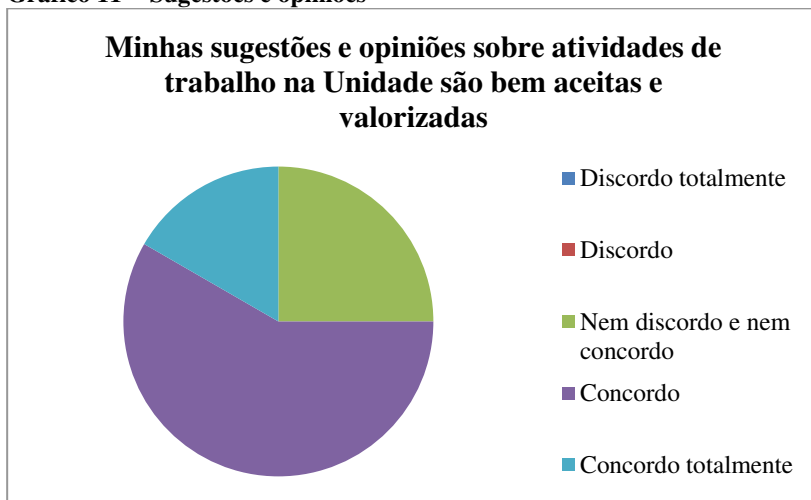


Fonte: Dados primários (2018).

Ratifica-se o mesmo pensamento dos gestores e servidores em relação às sugestões e opiniões acerca o trabalho na Unidade. Entre as opções concordo e concordo totalmente, totalizou 75%, de acordo com o gráfico 11.



Gráfico 11 - Sugestões e opiniões



Fonte: Dados primários (2018).

Questionados os gestores se os servidores estão autorizados a sair esporadicamente em horário de expediente para se relacionarem com pessoas de outros departamentos ou para aliviarem a tensão quando sentem necessidade, a maioria contou que permite as saídas.

Revelou o Gestor 3 que todos os servidores sob sua chefia têm essa liberdade, “porque o estresse as vezes é muito grande com a expectativa de resolver as coisas”.

O Gestor 4 também concordou que seus servidores têm essa liberdade e acrescentou: “aí que entra a intuição, a sensibilidade. De conhecer a pessoa e de sentir que a pessoa está precisando disso mesmo. Normalmente sou favorável”.

Para o Gestor 1, a princípio não é permitido, a pessoa deve estar no seu ambiente de trabalho, a não ser quando por motivo de trabalho precise se deslocar para outros ambientes. O que o Gestor 1 não entende é que o deslocamento entre ambientes promove a aprendizagem individual e, assim, contribui também para a organização (BICEN; JOHSON, 2015).

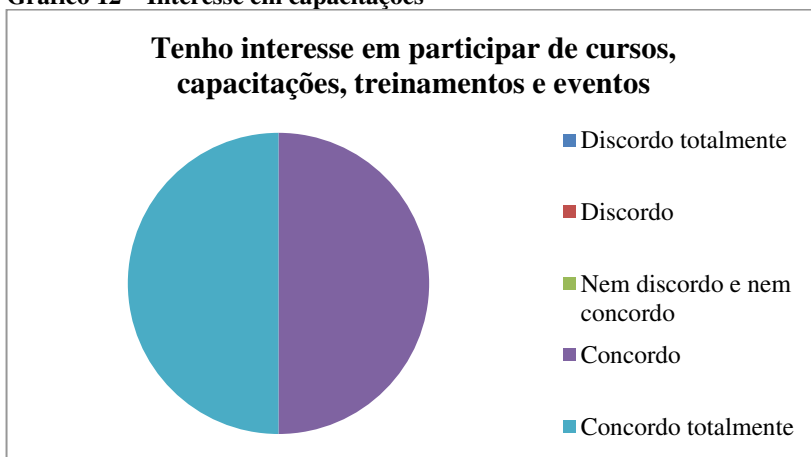
A aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo de mudança (FLEURY; FLEURY, 2004), uma modificação no comportamento das pessoas (FALCÃO, 2000).

Treinamento, cursos de especialização, seminários e workshops podem constituir a aprendizagem formal nas organizações (ANTONELLO, 2007).

No que tange à aprendizagem, as perguntas para gestores e servidores objetivou saber a percepção sobre a participação em cursos, eventos, treinamentos, capacitações, informações, comunidades de prática, trabalho em equipe e avaliações.

Na questão “tenho interesse em participar de cursos, capacitações, treinamentos e eventos”, obteve-se somente respostas de concordo e concordo totalmente, como expressa o gráfico 12.

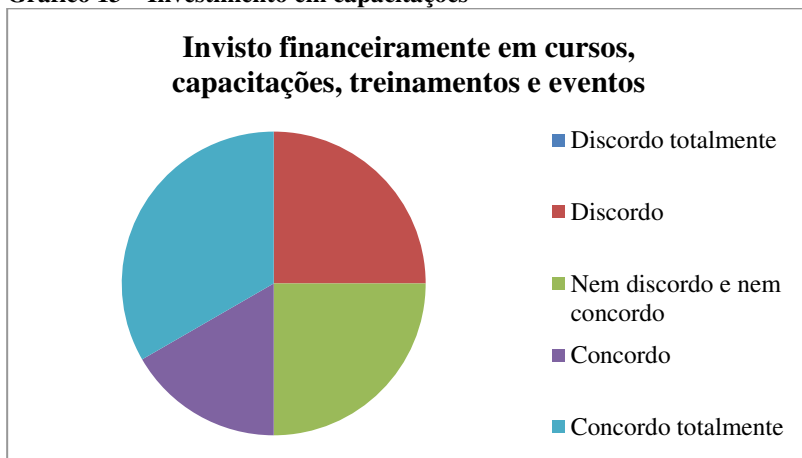
**Gráfico 12 – Interesse em capacitações**



Fonte: Dados primários (2018).

Porém, de acordo com o gráfico 13, somente 17% dos servidores concordaram e 33% concordaram totalmente que investem recursos próprios para participar em cursos, capacitações, treinamentos e eventos.

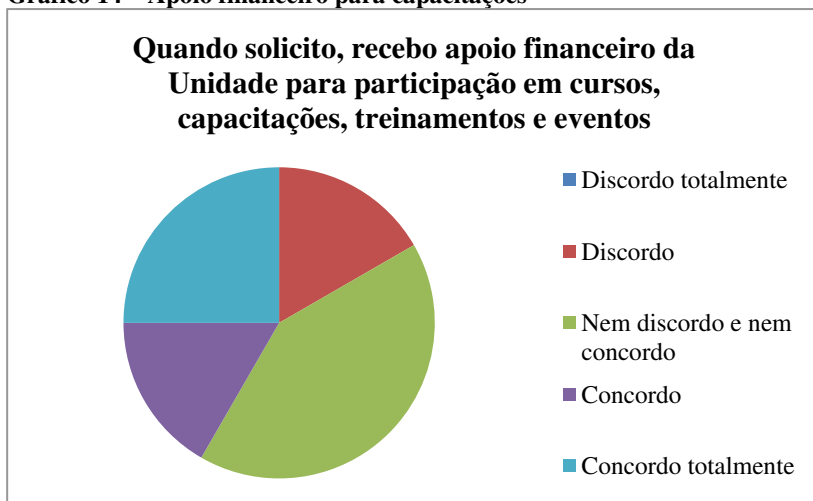
**Gráfico 13 – Investimento em capacitações**



Fonte: Dados primários (2018).

Conferem-se as respostas dos servidores com a consideração dos gestores que permitem e tentam recursos para que as participações em eventos de capacitação sejam viáveis. Visualiza-se no gráfico 14 que somente 17% dos servidores respondentes discordam que quando solicitam apoio financeiro, não é deferido o pedido.

**Gráfico 14 – Apoio financeiro para capacitações**



Fonte: Dados primários (2018).

Para os gestores, as capacitações fornecidas pela Instituição são mais exequíveis por não despendem tanto recurso. Mas até o momento, todas as solicitações de afastamentos para cursar pós-graduação foram deferidas, e os pedidos para participação em eventos com ônus para a Instituição, concedidos.

No entanto, conforme o Gestor 1, não é numeroso o número de solicitações para apoio a eventos, não há grande demanda.

Como expõe o Gestor 2, “é o perfil dos servidores. Tem alguns servidores que me demandam bastante e tem outros que não, que nunca me pediram”.

O considerável para a improvisação é o discernimento da importância de eventos que propiciem a capacitação, a aprendizagem, pelos gestores.

Como respondido pelo Gestor 3,

é importante que os servidores se capacitem. Qualquer servidor que me pede pra fazer capacitação eu libera na hora. [...]Acho que estudo é primordial. Aquele que quer crescer... Eu tenho gente fazendo graduação, tem gente fazendo mestrado, pra mim isso é essencial e a gente dá jeito, dá jeito de cobrir a pessoa naquele horário que ela não está.

E bem mencionado pelo Gestor 4, “eu apoio que façam capacitações, participem de eventos, se qualifiquem. Isso eu apoio muito, eu acredito muito nisso”!

Todos os gestores enfatizaram a importância na qualificação dos servidores e afirmaram apoiar a participação em cursos/ treinamentos e eventos, autorizando afastamento das atividades e não medindo esforços para colaborar financeiramente.

Sobre criatividade, importante elemento para esta pesquisa, como já citado anteriormente, a criatividade é definida como um estado mental direcionado para a geração de novas ideias (GREEN, 2016).

De acordo com Sternberg (2006), “para ser criativo, é preciso primeiro decidir gerar novas ideias, analisar essas ideias e vender as ideias para os outros”. Com isso, quando perguntados sobre criatividade, conforme o gráfico 15, 58% concordaram e 42% concordaram totalmente que tentam ser criativos na resolução de problemas.

**Gráfico 15- Criatividade na resolução de problemas**

Fonte: Dados primários (2018).

Igualmente os servidores demonstram, conforme o gráfico 16, que buscam inovar no exercício de suas atividades laborais.

A inovação é definida como “o ato de converter novas ideias em aplicações úteis, com consequências econômicas ou sociais positivas” (SCHERMERHORN, 2008).

**Gráfico 16 – Inovação no trabalho**

Fonte: Dados primários (2018).

A intuição se manifestando como uma das dimensões da improvisação, fez-se necessário avaliá-la perante os servidores e gestores da Unidade de Gestão.

Conforme Sadler-Smith e Shefy (2007), “a intuição é uma capacidade de obter conhecimento direto, uma vantagem ou compreensão sem a intrusão aparente de pensamento racional”.

Referente à intuição, 58% concordaram e 17% concordam totalmente que a utilizam na resolução de problemas, como mostra o gráfico 17.

**Gráfico 17 – Uso da intuição na resolução de problemas**



Fonte: Dados primários (2018).

Todavia, perguntados sobre ser importante considerar a intuição para resolver problemas, observa-se no gráfico 18 que 33% concordaram, 25% concordaram totalmente, 33% nem discordaram/nem concordaram e somente 8% discordou.

**Gráfico 18 – Importância da intuição na resolução de problemas**

Fonte: Dados primários (2018).

Para os gestores, a intuição tem relevância, porém, para as tomadas de decisões prepondera o pensamento racional. Nesse sentido, o Gestor 1 crê que tomadas de decisões deve-se basear nos objetivos estipulados para a Unidade. Ele não nega que a intuição exista dentro da gestão, mas alega que na sua função de gestor não existe.

Como argumentou o Gestor 2, a intuição é vantajosa, mas depende de como é utilizada. Conforme o Gestor,

uma pessoa só intuitiva não seria muito produtiva, a gente vive num contexto de muitas regras na administração pública. Eu não posso intuir que tal regra se usa assim. Eu tenho que ir e ver como ela usa. [...] Mas eu não descarto totalmente intuição. Eu tenho intuições também, mas elas passam por um crivo, por um filtro, vamos dizer assim.

O Gestor 3 se considera uma pessoa intuitiva, mas acredita que a sua intuição seja decorrente da sua vivência e experiência de trabalho. Todavia, o gestor alega:

eu não sou intuitivo o tempo todo e nem racional o tempo todo. Mas confio na minha intuição,

porque eu já tenho 34 anos de universidade. Então eu já tenho uma vivência grande, acredito que eu já tenho uma bagagem suficiente para analisar determinadas situações, mas quando é preciso tem que ser bem racional.

O Gestor 4 ponderou que é intuitivo, confia na sua intuição, que a intuição é sua conselheira. No entanto, que não irá contrariar a legislação por intuição.

Ainda, foi perguntado aos gestores, como definem a intuição. A intuição para o Gestor 1,

é um acesso direto a algo, que pode ser via intelecto ou uma intuição sensível. Mas pode ser via racional também. [...]. É alguma convicção, alguma certeza que você tem que não se consiga justificar racionalmente e nem foi obtida racionalmente.

Indagado ao Gestor 2 como poderia ser definida a intuição, respondeu que “intuição é algo que vem sem uma base, um pensamento solto a respeito de algo, é uma certa percepção, mas não necessariamente tem a ver com a realidade”.

Para o Gestor 3, a intuição parte da vivência, da experiência em gestão.

Já para o Gestor 4, “a intuição é um feeling, uma percepção”.

Deste modo, a análise possibilitou constatar que a equipe da Unidade possui elementos suficientes à improvisação.

Para que a improvisação transcorra, é necessário a pré-existência de um conjunto de recursos para que os membros da organização possam concretizar suas ideias (PINA E CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Como já abordado anteriormente, a prática da bricolagem é um elemento a ser considerado no processo de improvisação, haja vista que tem sido caracterizada como a combinação dos materiais disponíveis no momento, fazer algo com os recursos disponíveis na ocasião (VISSCHER; HEUSINKVELD; O'MAHONEY; 2018). Segundo Pina e Cunha (2005), *bricolage* refere-se à habilidade de criar recursos a partir de materiais disponíveis para resolver problemas imprevistos, ou seja, trata-se de uma prática de aproveitamento dos recursos disponíveis com vistas a enfrentar os desafios na medida em que eles vão ocorrendo.



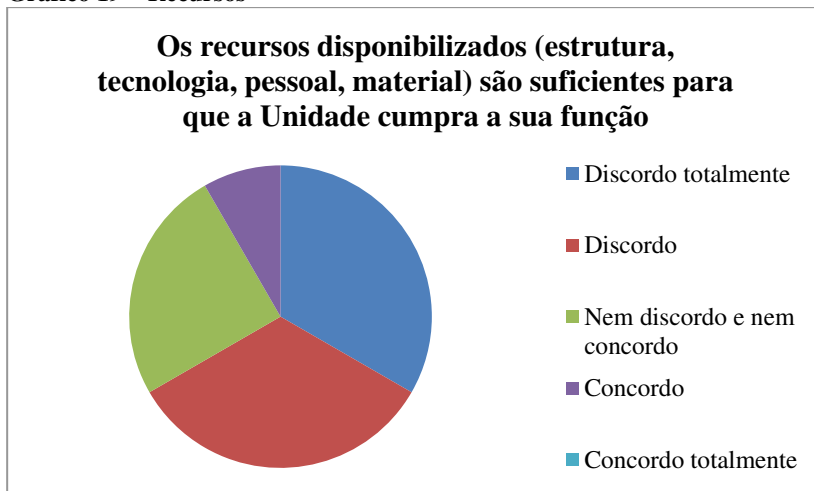
Assim, em relação aos recursos financeiros e humanos, os gestores foram unânimes em dizer que no momento são abaixo do necessário.

Na opinião do Gestor 1, os recursos financeiros e de pessoal poderiam estar melhores e insuficientes. Comentou que os servidores estão sobrecarregados no momento porque alguns servidores estão afastados para pós-graduação.

Gestores 2 e 3 enfatizam a importância de manutenção da infraestrutura predial e dos equipamentos, necessitando urgentemente de mais recursos financeiros para essas demandas.

O gráfico 19 demonstra que os servidores têm a mesma opinião, a maioria concorda que os recursos financeiros estão aquém do necessário.

**Gráfico 19 – Recursos**



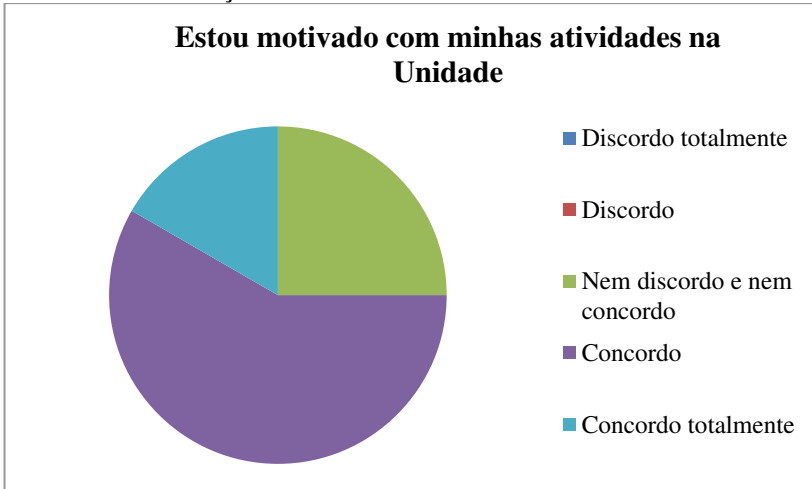
Fonte: Dados primários (2018).

O sucesso de uma organização implica comprometimento e esforço de seus membros. Recorda-se, aqui, que, para Amabile (1993), as pessoas somente trabalham com criatividade quando estão motivadas e amam o que fazem, e que a motivação é definida como fatores que canalizam, provocam e sustentam o comportamento de um indivíduo (STONER, 2010, p. 322).

Quanto à motivação dos integrantes da Unidade de gestão em estudo, na questão “estou motivado com minhas atividades”, exhibe o gráfico 20 que nenhum respondente discordou, sendo a maioria das

respostas positivas. Portanto, mais da metade dos colaboradores da Unidade se sentem motivados com suas atividades e ambiente de trabalho.

**Gráfico 20 – Motivação com as atividades**



Fonte: Dados primários (2018).

Para Crossan et al. (1996), relações estreitas e confiantes entre os membros da organização, uma cultura organizacional de minimização de preconceitos, tolerante a erros e respeito entre os colaboradores são fatores relevantes para a improvisação.

O ambiente de trabalho deve dar suporte às ideias criativas, o que pode ser corroborado com o bom relacionamento entre a equipe (STERNBERG; 2006).

Sobre o clima entre os integrantes da Unidade, as perguntas visaram saber se todos os servidores se conheciam, se há uma relação amistosa, se interagem via redes sociais/ aplicativos e se têm o hábito de confraternizarem.

Conforme os gestores, há uma boa relação entre todos os colaboradores da Unidade. Para o Gestor 2, “a equipe é realmente uma equipe; [...] esse é um dos principais valores que a gente tem”.

Expõe o Gestor 3, “não vou dizer que seja perfeito mas é uma boa relação. Todos têm respeito e consideração uns pelos outros, salvo raros acontecimentos”.

As confraternizações geralmente são organizadas por departamentos, não são comuns encontros com todos da Unidade. O

aplicativo de mensagens também é utilizado, porém os grupos são formados somente pelos departamentos, não há um grupo formado por toda a Unidade.

No que diz respeito à avaliação dos servidores, foi afirmado pelos gestores que no momento só é feita a avaliação anual da Instituição.

A avaliação institucional está fundamentada na Lei nº 11.091/2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e o Decreto nº 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (UFSC, 2018). Recorda-se que a avaliação de desempenho é um processo contínuo que visa avaliar os membros da organização no desempenho de suas atividades (STONER, 2010).

Destarte, essa seção/ capítulo pretendeu por meio da coleta de dados com os gestores e servidores TAEs da Unidade de gestão, responder ao primeiro e segundo objetivos específicos desta pesquisa.

Almejando atender ao último objetivo específico, a próxima seção/ capítulo se destina a apresentar elementos que corroborem com a improvisação na unidade de estudo e em toda a gestão universitária.

#### 4.3 ELEMENTOS ESTRUTURANTES QUE CORROBORAM COM A IMPROVISACÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Conforme visto anteriormente neste trabalho, as organizações podem lançar mão de algumas ações para propiciar a improvisação na gestão.

Tencionando alcançar o último objetivo específico, a seguir são apresentados elementos (e ações) que corroborem com a improvisação na Unidade de estudo.

Conforme visto anteriormente neste trabalho, as organizações podem lançar mão de ações para propiciar a improvisação na gestão. Sendo assim, proponho, para a unidade estudada, as seguintes alternativas:

- a) Ambiente físico de trabalho agradável e confortável que pode ser oportunizado com processos de ergonomia laboral. A ergonomia é o estudo da relação entre o homem e o seu ambiente laboral visando conforto no exercício das atividades e a prevenção de acidentes. Considera fatores como iluminação, nível de ruídos e temperatura do ambiente laboral (MARTINS, 2011). Uma ação acessível e que pode gerar bons

resultados é a ginástica laboral. A Instituição universitária pode recorrer aos próprios membros da Instituição (alunos e professores) das áreas da saúde e desportos para essas atividades;

- b) elaboração de um boletim informativo quinzenal por unidade de gestão. No boletim devem constar as notícias referentes nesse período de atividades realizadas, metas e objetivos alcançados, divulgação de eventos, aniversário de membros da unidade, elogio e agradecimento a servidores que se destacaram por empenho na atividade, por terem sido criativos, por terem prestado um excelente atendimento a comunidade ou por terem proposto alguma ideia ou inovação no trabalho, publicizar as capacitações realizadas pelos servidores;
- c) mapeamento das competências dos servidores de cada Unidade administrativa;
- d) dispor aos servidores atividades realmente inerentes ao cargo ocupado para que se sintam valorizados e motivados na Instituição, além de cumprir as exigências legais e evitar desvios de função;
- e) fortalecer o Programa Escola de Gestores da UFSC (instituição) que foi idealizado para promover o desenvolvimento de competências gerenciais entre os vários níveis de gestores, com ênfase na gestão de pessoas;
- f) instituição de pré-requisitos de competências e habilidades para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;
- g) criação de uma comissão na Instituição para o desenvolvimento de estratégias para atender ao Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2016) que estabelece como uma das diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal;
- h) implementação de uma política institucional para incentivo e apoio financeiro a capacitações e eventos a fim que haja isonomia entre os servidores TAEs;
- i) flexibilização da jornada de trabalho a todos os TAEs da Instituição visando igualdade entre os servidores TAEs e institucionalização do banco de horas para compensar extensão de jornada de trabalho;
- j) incitação por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de heterogeneidade dos membros em cada unidade administrativa

da Instituição. De acordo com Cunha e Kamoche (1999), a diversidade dos membros pode contribuir para um alto grau de improvisação;

- k) promoção de uma cultura organizacional de minimização de preconceitos, tolerante a erros, de confiança e respeito entre os colaboradores, com ênfase na comunicação;
- l) estimulação de uma cultura direcionada ao “risco”, ou seja, a valorização aos “erros competentes” cometidos pelos membros da Instituição. Deve-se engrandecer, reconhecer e recompensar as pessoas baseadas nas novas ideias e nas tentativas de novas práticas, e não nas execuções malsucedidas (CUNHA; KAMOCHE, 1999);
- m) desenvolvimento de um software aplicativo móvel de competências e habilidades com acesso livre para todos os integrantes da Instituição. O aplicativo facilitaria o encontro de “talentos”, muitas vezes desconhecidos pelas pessoas do mesmo ambiente de trabalho;
- n) estímulo pelos gestores às relações pessoais no ambiente laboral. Relações estreitas e confiantes entre os membros da organização favorecem a improvisação (CROSSAN et al., 1996);
- o) permitir o acesso às redes sociais no ambiente de trabalho. As redes sociais podem inesperadamente provocar encontros de pessoas e ideias criativas que podem ser fontes valiosas de conexões e conhecimento (FINE; DEEGAN, 1996);
- p) organização de confraternizações semestrais com todos os servidores da unidade de gestão;
- q) realização de maratonas de tecnologia e inovação, os chamados hackathons, com participação de todos os servidores da instituição e oferecimento de premiação. Os hackathons focam “no desenvolvimento de soluções que possam impactar a organização tanto interna quanto externamente [...] e promovem um espaço para que surjam novas ideias e possibilita a integração de equipes” (SILVESTRE, 2016).
- r) organização de competições esportivas entre todos os departamentos da organização;
- s) interação com instituições federais de educação por meio de encontros e fóruns de aprendizagem;

- t) avaliações periódicas de desempenho por unidade de gestão, além da avaliação institucional determinada por legislação específica;
- u) programa de mensagem instantâneas para redes locais (intranet). Essa ferramenta de comunicação facilitaria a comunicação instantânea entre todos os servidores da instituição.

Percebe-se que são ações viáveis e acessíveis a qualquer instituição e que despendem de poucos recursos financeiros, bastando interesse e comprometimento da administração. Na sequência, são apresentadas as conclusões desta pesquisa e recomendações para estudos posteriores sobre o tema improvisação.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do atual cenário brasileiro de incertezas e mudanças constantes, a improvisação oferece aos gestores a possibilidade de lidarem com a racionalidade limitada presente nas organizações públicas.

A improvisação mesmo sendo um processo vantajoso para as organizações, geralmente é depreciada, vista como “jeitinho”, um trabalho feito ao acaso e até mesmo, percebida como ilegal.

Neste contexto, referente às universidades federais, ambiente de estudo da pesquisa, compreende-se que a perspectiva da aplicação da improvisação e da criatividade nos processos de gestão corresponde a uma alternativa para essas organizações complexas, com muitas limitações e desafios.

Assim, o principal objetivo desta pesquisa foi analisar a prática da improvisação nas atividades realizadas em uma unidade de gestão da UFSC.

Para responder a esse objetivo foi necessária a formulação de questões específicas de pesquisa, que são os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a percepção acerca a improvisação organizacional na Unidade de estudo.
- b) Analisar a presença de elementos facilitadores da improvisação na unidade de gestão em estudo;
- c) Apresentar elementos estruturantes que corroborem com a improvisação na gestão universitária.

Para responder as questões anteriores, buscou-se literatura e legislação sobre gestão universitária, improvisação organizacional, bricolagem, criatividade e intuição. A partir do aprofundado referencial teórico foi essencial realizar coleta de dados mediante entrevista com os gestores e questionário com os servidores de uma unidade de gestão da Universidade Federal de Santa Catarina.

Além de almejar responder aos objetivos já expostos, este trabalho tencionou descaracterizar o estigma da improvisação ainda muito presente nas organizações, explanando os benefícios que a prática da improvisação pode resultar.

Sobre a percepção acerca da improvisação organizacional na Unidade de estudo, primeiro objetivo específico deste trabalho, a análise dos dados permitiu verificar a visão dos gestores e servidores da unidade de estudo acerca da improvisação organizacional.

Pode-se notar que os pontos de vista dos gestores e servidores TAEs não coincidem. Os gestores têm uma percepção menos favorável da improvisação na organização. Como justificativa eles alegaram as imposições legais para as organizações públicas. Na opinião dos gestores entrevistados, o ideal é que não houvesse improvisação, que as coisas acontecessem conforme o planejado.

Venturosamente, para os servidores da unidade de gestão em estudo, a percepção da improvisação na organização é mais positiva. Os servidores são mais propícios à improvisação.

Em princípio, a resistência à improvisação pelos gestores pode ocorrer dada a ênfase no planejamento fortalecido nas teorias clássicas da administração, podendo causar receio haja vista o cargo ocupado.

O segundo objetivo visou identificar na unidade de estudo os elementos que, de acordo com a teoria, facilitam a improvisação organizacional.

Como abordado nesta pesquisa, a criatividade, a bricolagem e a intuição são dimensões da improvisação propiciadas pela presença de alguns elementos.

A coleta de dados e a sua posterior análise propiciaram apontar a presença na unidade de estudo dos elementos: planejamento, clareza dos objetivos, autonomia e flexibilidade organizacional, disposição em correr riscos, aprendizagem organizacional, criatividade, inovação, intuição, recursos, motivação, avaliação de desempenho e relacionamento interpessoal.

Destacaram-se positivamente na Unidade de pesquisa a clareza dos objetivos organizacionais pelos membros da Unidade, autonomia no exercício das atividades, um bom relacionamento interpessoal em que todos se sentem à vontade para expor suas ideias, o interesse dos membros em aprendizagem, a criatividade e inovação na resolução dos problemas, a percepção positiva da intuição nas tomadas de decisão pelos servidores TAEs e a motivação dos membros.

Tendo em vista a presença positiva da maioria dos elementos estruturantes da improvisação, pode-se concluir que a Unidade de gestão pesquisada tem grande potencial para improvisar.

Entretanto, alguns elementos propícios à improvisação podem ser aperfeiçoados, a julgar que alguns elementos identificados na unidade de estudo restringem uma maior ocorrência de improvisação. Na unidade de gestão em questão, novos procedimentos podem ser inseridos na gestão, como: parcerias e projetos para a obtenção de recursos, maior participação dos servidores na elaboração do planejamento e estratégias da unidade, implantação de avaliação de desempenho específica para os



membros da unidade além da avaliação institucional compulsória, desmistificação do uso da intuição e da improvisação nos processos laborais pelos gestores.

Isto posto, a pergunta desta pesquisa, **como é praticada a improvisação em uma unidade de gestão da Universidade Federal de Santa Catarina, é respondida.** Conclui-se que a improvisação é praticada em maior grau pelos servidores, concomitantemente com o planejamento, a fim de responder prontamente às situações inesperadas. Presume-se que as improvisações na maioria das vezes não são de conhecimento dos gestores, haja vista a resolução imediata da ocorrência.

Por fim, este trabalho aspirou propor ações que corroborem com a improvisação nas instituições universitárias.

As ações apresentadas são viáveis, acessíveis e não impeditivas pela legislação. Podem favorecer a criatividade e, conseqüentemente, o improviso e a inovação. Salienta-se a importância de conceber um ambiente benéfico à evolução de processos criativos na organização. Como visto nesse trabalho, todas as pessoas têm capacidade de criar e improvisar.

Com isso pretendeu-se atender à demanda da sociedade que busca a qualidade e a agilidade nos serviços públicos e a satisfação e empenho dos servidores públicos. Pois, além das conseqüências positivas para a organização, o indivíduo sentindo-se livre para desenvolver seu trabalho, sem sentir-se em risco para tentar novas práticas e agir de novas maneiras, torna-se um servidor motivado no trabalho, melhorando seus resultados.

Finda-se esta pesquisa com a recomendação de ampliar os estudos acerca a improvisação em todas as unidades de gestão da Instituição e a instauração de uma comissão na UFSC para implantação das ações propostas neste trabalho, visando à improvisação organizacional.



## REFERÊNCIAS

- AGBOR, Emmanuel. Creativity and innovation: the leadership dynamics. **Journal of Strategic Leadership**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 39-45, 2008. Disponível em:  
[https://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol1iss1/JSL\\_Vol1iss1\\_Agbor.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol1iss1/JSL_Vol1iss1_Agbor.pdf). Acesso em: 22 out. 2018.
- AKGÜN, Ali; BYRNE, John; LYNN, Gary; KESKIN, Halit. New product development in turbulent environments: impact of improvisation and unlearning on new product performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 203-230, 2007. Disponível em:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2152656](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2152656). Acesso em: 12 jul. 2018.
- ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do Conhecimento para a tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- AMABILE, Teresa M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 76, n. 5, p. 76 - 87, 1998. Disponível em:  
<https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>. Acesso em: 09 jun. 2018.
- AMABILE, Teresa M. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 185 - 201, 1993. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229390012>. Acesso em: 10 jul. 2018.
- AMABILE, Teresa M.; BARSADE, Sigal; MUELLER, Jennifer S. Affect and creativity at work. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 50, p. 367 - 403, 2005. Disponível em:  
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2189/asqu.2005.50.3.367>. Acesso em: 22 out. 2018.
- ANDRIGUETTO, Haroldo *et al.* Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 126-152, jun. 2011. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4n3p126/21983>. Acesso em: 09 jun. 2018.

ANTONELLO, Cláudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**, [s. l.], n. 26, jul./dez., p. 146-167, 2007. Disponível em: <http://www.ulbra.br/upload/9d989a5c700528c00130adf79d7aec94.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2019.

ARAÚJO, Michelle Pires. **Ah! Eu te escreveria...** Florianópolis: Rocha Gráfica e Editora, 2018.

ARSHAD, Darwina ; HUGHES, Paul. Examining organizational improvisation: the role of strategic reasoning and managerial factors. **International Journal of Economics and Management Engineering**, [s. l.], v. 3, n. 6, 2009. Disponível em: <https://waset.org/publications/15898/examining-organizational-improvisation-the-role-of-strategic-reasoning-and-managerial-factors>. Acesso em: 5 jul. 2018.

ARSHAD, Darwina. **Understanding organisational improvisation: foundations and performance implications**. 2011. 381 fls. Thesis (Philosophy Doctoral) - Loughborough University, Loughborough, 2011. Disponível em: <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/8115/1/THESIS%20DARWINA%20FINAL%21%21.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2018.

BALDACCHINO, Leonie; UCBASARAN, Deniz; CABANTOUS, Laure; LOCKETT, Andy. Entrepreneurship research on intuition: A critical analysis and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 212-231, 2015.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2005.

BARRETO, Francisco César de Sá. **Ofício circular GR nº 002/99**. Belo Horizonte, 9 fev. 1999. Disponível em: [https://www.ufmg.br/gabinete/autonomia\\_universitaria.html](https://www.ufmg.br/gabinete/autonomia_universitaria.html). Acesso em: 4 maio 2018.

BARRETT, F. J. Coda: creativity and improvisation in organizations - implications for organizational learning. **Organization Science**, [s. l.], v. 9, p. 605-622, 1998.

BASTIEN, David. T.; HOSTAGER, Todd. J. Jazz as a process of organizational innovation. **Communication Research**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 582-602, out. 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/249682923\\_Jazz\\_as\\_a\\_Process\\_of\\_Organizational\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/249682923_Jazz_as_a_Process_of_Organizational_Innovation). Acesso em: 15 jul. 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e Tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BICEN, Pelin; JOHNSON, William H. A. Radical Innovation with Limited Resources in High- Turbulent Markets: The Role of Lean Innovation Capability. **Creativity and Innovation Management**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 278-299, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caim.12120>. Acesso em: 25 mar. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 12 ago. 2017.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Concurso Inovação no Setor Público**. 2018. Disponível em: <https://inovacao.ensp.gov.br/>. Acesso em: 2 jul. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm). Acesso em: 27 mar. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 12 ago. 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Brasília, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9192.htm). Acesso em: 12 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm). Acesso em: 12 ago. 2017.

BROWN, Stephen. Science, serendipity and the contemporary marketing condition. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 39, p. 1229-1234, 2005. Disponível em: <http://www-emeraldinsight-com.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/03090560510623235>. Acesso: 23 fev. 2018.

CABANTOUS, Laure; GOND, Jean Pascal. Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's eternal retour. **Organization Science**, [s. l.], v. 22, p. 573–586, 2011.

CAMPOS, José; FIGUEIREDO, A Dias de. Searching the Unsearchable: Inducing Serendipitous Insights. In: WEBER, R.; GREESE, C. (eds.). **Proceedings of the Workshop Program at the Fourth International Conference on Case-Based Reasoning**. Washington, DC: Naval Research Laboratory; Navy Center of Applied Research in Artificial Intelligence, 2001. p. 159-164. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.20.7895&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CHELARIU, Cristian; JOHNSTON, Wesley J; YOUNG, Louise. Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 55, n. 2, p. 141-147, fev. 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296300001491>. Acesso em: 16 jul. 2018.

CIBORRA, Claudio U. Notes on improvisation and time in organizations. **Management and Information Technologies**, [s. l.], v.

9, n. 2, p. 77-94, 1999. Disponível em:  
<https://www.docenti.unina.it/webdocenti-be/allegati/materiale-didattico/307669>. Acesso em: 27 mar. 2019.

CONFORTO, Edivandro Carlos; REBENTISCH, Eric; AMARAL, Daniel. Learning the art of business improvisation. Daniel. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], mar. 2016. Disponível em:  
<https://sloanreview.mit.edu/article/learning-the-art-of-business-improvisation/>. Acesso em: 7 jul. 2018.

COPELAND, Samantha. On Serendipity in Science: Discovery at the Intersection of Chance and Wisdom. **Synthese**, [s. l.], v. 1, n. 22, 2017. Disponível em:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/eee0/b56f0ca464c6b1d30caf88b2e4894a1af79d.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2018.

COSTA, Silvia *et al.* Personal factors of creativity: a second order meta-analysis. **Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 31, p. 165–173, 2015. Disponível em: [https://ac.els-cdn.com/S1576596215000407/1-s2.0-S1576596215000407-main.pdf?\\_tid=889c6749-0f8d-4bcf-84b2-71d892a8e395&acdnat=1536621622\\_8eefe778db82d0c03ec3fac250b47b09](https://ac.els-cdn.com/S1576596215000407/1-s2.0-S1576596215000407-main.pdf?_tid=889c6749-0f8d-4bcf-84b2-71d892a8e395&acdnat=1536621622_8eefe778db82d0c03ec3fac250b47b09). Acesso em: 10 jun. 2018.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CROSSAN, Mary *et al.* Time and Organizational Improvisation. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 29-145, 2005. Disponível em:  
[https://www.jstor.org/stable/20159099?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/20159099?seq=1#page_scan_tab_contents). Acesso em: 16 jul. 2018.

CROSSAN, Mary *et al.* The improvising organization: where planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 20-35, 1996. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S009026169690011X>. Acesso em: 15 jul. 2018.

CROSSAN, Mary; SORRENTI, Marc. Making sense of improvisation. *In*: KAMOCHE, Ken; PINA E CUNHA, Miguel; CUNHA, João Vieira

(eds.). **Organizational improvisation**. London: Routledge, 2002.

Disponível em:

<https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781134506491/chapters/10.4324%2F9780203361603-11>. Acesso em: 15 jul. 2018.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Happiness and creativity: going with the flow. **The Futurist**, [s. l.], v. 31, n. 5, p. 8-12, set./out. 1997.

Disponível em: [https://www.questia.com/magazine/1G1-](https://www.questia.com/magazine/1G1-20227231/happiness-and-creativity-going-with-the-flow)

[20227231/happiness-and-creativity-going-with-the-flow](https://www.questia.com/magazine/1G1-20227231/happiness-and-creativity-going-with-the-flow). Acesso em: 10 jul. 2018.

DAGNINO, Renato; GOMES, Erasmo. O Processo decisório na universidade pública brasileira: uma visão de análise de política.

**Revista da Avaliação da Educação Superior**, [s. l.], v. 7, n. 4, 2002.

Disponível em:

<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1200>.

Acesso em: 10 maio 2018.

DANE, Eric; PRATT, Michael Gerard Pratt. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Review**,

[s. l.], v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/254412101\\_Exploring\\_intuition\\_and\\_its\\_role\\_in\\_managerial\\_decision\\_making](https://www.researchgate.net/publication/254412101_Exploring_intuition_and_its_role_in_managerial_decision_making). Acesso em: 10 jul.

2018.

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

DENRELL, Jerker; FANG, Christina; WINTER, Sidney. The economics of strategic opportunity. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 24, n. 10, p. 977-990. 2003. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.341>. Acesso em: 25 mar. 2018.

DEW, Nicholas. Serendipity in Entrepreneurship. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 735-753, jul. 2009. Disponível em:

<http://journals.sagepub.com.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0170840609104815>. Acesso em: 24 mar. 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.



DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUTTA, D. K.; CROSSAN, M. The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I Organizational Learning Framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 425-449, 2005.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 350-383, jun. 1999. Disponível em: [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf).

ENAP. **Escola Nacional de Administração Pública**. 2017. Disponível em: <https://inovacao.enap.gov.br/faq/>. Acesso em: 12 ago. 2017.

EPSTEIN, Seymour. Demystifying intuition: What it is, what it does, and how it does it. **Psychological Inquiry**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 295-312, 2010.

FALCÃO, Gérson Marinho. **Psicologia da aprendizagem**. 10. ed. São Paulo: Ática, 2000.

FINE, Gary Alan; DEEGAN, James. Three principles of Serendip: Insight, chance, and discovery in qualitative research. 1996. **Qualitative Studies in Education**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 434-447, 1996.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

GARUD, Raghu; TUERTSCHER, Philipp; VAN DE VEN, Andrew. Perspectives on innovation processes. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 775-819, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520.2013.791066>. Acesso em: 15 maio 2018.

GOMES, Magno Federici. Aplicabilidade das normas constitucionais educacionais brasileiras. **A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 9, n. 38, p. 231-254, out./dez.

2009. Disponível em: <http://docplayer.com.br/amp/57009295-Aplicabilidade-das-normas-constitucionais-educacionais-brasileiras-1-2.html>. Acesso em: 4 maio 2018.

GREEN, Adam. Creativity, Within Reason semantic distance and Dynamic state Creativity in Relational thinking and reasoning. **Current Directions Psychological Science**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 28–35, 2016.

GUIMARÃES, Fernanda *et al.* Improviso e criatividade na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais [...]** Mar del Plata: Universidad Nacional del Mar del Plata, 2017. p. 1-11. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181114/102\\_00237.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181114/102_00237.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 4 jun. 2018.

HATCH, Mary Jo. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz redescribe organizational structure. **Organizational Studies**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 75-100, 1999.

HATCH, Mary Jo. Jazz as a metaphor for organizing in the 21st century. **Organization Science**, [s. l.], v. 9, n. 5, p. 556–557, set./out., 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/313714194\\_Jazz\\_as\\_a\\_metaphor\\_for\\_organizing\\_in\\_the\\_21st\\_century](https://www.researchgate.net/publication/313714194_Jazz_as_a_metaphor_for_organizing_in_the_21st_century). Acesso em: 16 jul. 2018.

HODGKINSON, Gerard; SADLER-SMITH, Eugene; BURKE, Lisa; CLAXTON, Guy; SPARROW, Paul. Intuition in organizations: Implications for strategic management. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 42, p. 277-297, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000405>. Acesso em: 27 mar. 2019.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 4. ed.. São Paulo: Saraiva, 2009.

KAMOCHE, Ken; PINA E CUNHA, Miguel. Improvisation and knowledge: the challenge of appropriation. **Management Research**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 93-106, 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/240259727\\_Improvisation\\_and\\_Knowledge\\_The\\_Challenge\\_of\\_Appropriation](https://www.researchgate.net/publication/240259727_Improvisation_and_Knowledge_The_Challenge_of_Appropriation). Acesso em: 16 jul. 2018.

KORNBERGER, Martin; CARTER, Chris; CLEGG, Stewart. Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 22, p. 3–30, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095652210500059X>. Acesso em: 23 fev. 2018.

KRUYEN, Peter M.; VAN GENUGTEN, Marieke. Creativity in local government: definition and determinants. **Public Administration**, [s. l.], v. 95, n. 3, p. 825-841, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12332>. Acesso em: 16 jul. 2018.

KUNG, Lee Ann. **Organization improvisational capability and configurations of firm performance in a highly turbulent environment**. 2015. 177 fls. Thesis (Philosophy Doctoral) - Graduate Faculty of Auburn University, Auburn, 2015. Disponível em: <https://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/4516/LeeAnn%20Kung%20Dissertation.pdf?sequence=2>. Acesso em: 16 jul. 2018.

KYRIAKOPOULOS, Kyriakos. Improvisation in new product development: the contingent role of market information sources and memory types. **Organization Studies**, [s. l.], v. 32, n. 8, 2011. Disponível em: [https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc5/papers/c-2\\_kyriakopoulos.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc5/papers/c-2_kyriakopoulos.pdf). Acesso em: 23 fev. 2018.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEWIN, Arie Y. Jazz Improvisation as a metaphor for organization theory. **Organization Science**, [s. l.], v. 9, n. 5, p. 539, sept./oct. 1998.

LEYBOURNE, Stephen A.; SADLER-SMITH, Eugene. Managing change by abandoning planning and embracing improvisation. **Journal of General Management**, [s. l.], v. 31, n. 3, 2006. Disponível em: <http://people.bu.edu/sleyb/JGM2005.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2018.

LEYBOURNE, Stephen A.; SADLER-SMITH, Eugene. The Role of Intuition and Improvisation in Project Management. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 24, p. 483–492, 2006.

LICHTENFELD, Stephanie; ELLIOT, Andrew J.; MAIER, Markus; PEKRUN, Reinhard. Fertile green: green facilitates creative performance. **Personality and Social Psychology Bulletin**, [s. l.], v. 38, n. 6, p. 784–797, 2012. Disponível em: [https://adobe99u.files.wordpress.com/2013/07/2012\\_lichtenfeldetal\\_psp\\_b.pdf](https://adobe99u.files.wordpress.com/2013/07/2012_lichtenfeldetal_psp_b.pdf). Acesso em: 2 ago. 2018.

LIMA, Juliana Domingos de. A crise das universidades federais. E uma análise sobre o problema. **Nexo Jornal**, São Paulo, fev. 2018. Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/expresso/2018/02/08/A-crise-das-universidades-federais.-E-uma-an%C3%A1lise-sobre-o-problema>. Acesso em: 2 set. 2018.

LUFITYANTO, Galang; DONKIN, Chris; PEARSON, Joel. Measuring intuition nonconscious emotional information boosts decision accuracy and confidence. **Psychological Science**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 622–634, 2016.

LUZ, Jackeline Nascimento Noronha, Renata Ramos da Silva. A autonomia universitária no contexto dos dispositivos legais. **Universidade e Sociedade**, [s. l.], v. 58, p. 116-125, 2016. Disponível em: <http://portal.andes.org.br/imprensa/publicacoes/imp-pub-497269949.pdf>. Acesso em: 4 maio 2018.

MARTINS, Caroline Martins. **Ginástica Laboral no Escritório**. 2. ed. São Paulo: Fontoura, 2011.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 16. ed., São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2012.

MEYER, Victor. A percepção e a prática dos dirigentes universitários em relação ao planejamento. *In*: ENANGRAD, 23., 2012, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: FECAP, 2012. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/artigos-de-divulgacao/a-percepcao-e-a->

pratica-dos-dirigentes-universitarios-em-relacao-ao-planejamento/463/. Acesso em: 4 jun. 2018.

MEYER, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 373 – 389, set./dez. 2005. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236/222>. Acesso em: 3 jun. 2018.

MEYER, Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres:** novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.

MINER, Anne. S.; BASSOFF, Paula; MOORMAN Christine. Organizational improvisation and learning: A field study. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 46, p. 304-337, 2001. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Publications/ASQ2001.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2018.

MIYAZAKI, Kumiko. Building Technology Competencies in Japanese Firms. **Research-Technology Management**, [s. l.], v. 42, n. 5, p. 39-45, 1999. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.1999.11671304>. Acesso em: 12 maio 2018.

MONTUORI, Alfonso. The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity. **Human Relations**, v. 56, n. 2, fev. 2003. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726703056002893>. Acesso em: 16 jul. 2018.

MOORMAN, Christine; MINER, Anne. S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698-723, out. 1998a. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Publications/AMR1998.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2018.

MOORMAN, Christine; MINER, Anne. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 61, n. 3, p. 1–20, 1998b. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=A10F2FC0581A84123393FE4EEA37D467?doi=10.1.1.639.8215&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 4 jun. 2018.

MOREIRA, Fernanda Kempner. **Diagnóstico de organizações complexas**: o caso da unidade de pronto atendimento sul de Florianópolis. 169 f. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95626/291998.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 jun. 2018.

MORIN, Edgar. **O método 2**: a vida da vida. Porto Alegre: Sulina, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 77-94, jul./set., 1988.

MURAYAMA, K.; NIREI, M.; SHIMIZU, H. Management of science, serendipity, and research performance: Evidence from a survey of scientists in Japan and the U.S. **Research Policy**, [s. l.], v. 44, p. 862–873, 2015. Disponível em: <http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/25672/1/070iirWP13-13.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2018.

MURO, Paulo; MEYER, Victor. Organizações complexas e confiabilidade organizacional: reflexões sobre as HRO – high reliability organizations. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 16, n. 2, p. 86–98, abr./jun. 2011.

NACHMANOVITCH, Stephen. **Ser criativo**: o poder da improvisação na vida e na arte. São Paulo: Summus, 1993.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998. Disponível em: <https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/v26.pdf> Acesso: 23 de fev. 2018.

NAPOLITANO, Christopher. More than just a simple twist of fate: Serendipitous relations in developmental science. **Human Development**, [s. l.], v. 56, n. 5, p. 291–318, 2013. Disponível em: <http://www.zora.uzh.ch/id/eprint/88794/9/355022.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino. O processo de formulação estratégica em universidades públicas: o caso da UDESC. **REUNA**, [s. l.], v. 18, p. 25-44, 2013. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/viewFile/534/526>. Acesso em: 24 mar. 2019.

PAVLOU, Paul A.; EL SAWY, Omar A. The third hand: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. **Information Systems Research**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 443-471, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/259502696\\_The\\_Third\\_Hand\\_IT-Enabled\\_Competitive\\_Advantage\\_in\\_Turbulence\\_Through\\_Improvisational\\_Capabilities](https://www.researchgate.net/publication/259502696_The_Third_Hand_IT-Enabled_Competitive_Advantage_in_Turbulence_Through_Improvisational_Capabilities). Acesso em: 16 jul. 2018.

PINA E CUNHA, Miguel. Bricolage in organizations. **FEUNL Working Paper**, [s. l.], n. 474, 2005. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=882784](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882784). Acesso em: 12 jun. 2018.

PINA E CUNHA, Miguel; CHIA, Robert. Using teams to avoid peripheral blindness. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 40, n. 6, dez. 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010700097>. Acesso em: 10 jun. 2018.

PINA E CUNHA, Miguel; CLEGG, Stewart R.; MENDONÇA, Sandro. On serendipity and organizing. **European Management Journal**, [s. l.], v. 28, p. 319-330, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237310000526>. Acesso em: 29 jan. 2018.

PINA E CUNHA, Miguel; CLEGG, Stewart; REGO, Armenio. The dialectics of serendipity. **European Management Journal**, [s. l.], v. 33,

n. 1, p. 9-18, fev. 2015. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731400123>.  
Acesso em: 12 maio 2018.

PINA E CUNHA, Miguel; CUNHA, João Vieira da; KAMOCHE, Ken. Organizational improvisation: what, when, how and why, **International Journal of Management Review**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 299-341, set. 1999. Disponível em:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00017>.  
Acesso em: 12 jun. 2018.

PINA E CUNHA, Miguel; CUNHA, João Vieira, DAHAB, Sonia. Gestão da qualidade: uma abordagem dialéctica. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, p. 197-215, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea11.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2019.

PINA E CUNHA, Miguel; CUNHA, João Vieira; MARCELINO, Ana Regina. Organização, paradoxo, improvisação: o caso local/global. **Estudos de Gestão – Portuguese Journal Of Management Studies**, [s. l.], v. 2, p. 167-181, 2000. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/9923/1/eg-mpc-jvc-arm-2000.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2018.

PINA E CUNHA, Miguel; KAMOCHE, Ken; CAMPOS E CUNHA, Rita. Organizational improvisation and leadership. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 34-57, 2003. Disponível em:  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00208825.2003.11043677>. Acesso em: 10 jun. 2018.

PINA-OLIVEIRA, Alfredo Almeida; CHIESA, Anna Maria. Boaventura de Sousa Santos e suas contribuições para a extensão universitária no século XXI. **Extensio: Revista Eletrônica de Extensão**, Florianópolis, v. 13, n. 23, p. 3-15, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/extensio/article/viewFile/1807-0221.2016v13n23p3/32672>. Acesso em: 10 jun. 2018.

POWLEY, Edward H. The process and mechanisms of organizational healing. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [s. l.], v. 49, n. 1,



p. 42-68, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10945/49293>. Acesso em: 10 jun. 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2005.

ROCHA, Rudimar Antunes. **O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica: um estudo de multicasos**. 2000. 228 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78405>. Acesso em: 28 mar. 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROND, Mark. The Structure of Serendipity. **Culture And Organization**, [s. l.], v. 20, n. 5, p. 342-358, 2014. Disponível: [http://www.virtual.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/research/workin\\_gpapers/wp0507.pdf](http://www.virtual.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workin_gpapers/wp0507.pdf). Acesso em: 20 mar. 2018.

SADLER-SMITH, Eugene; SHEFY, Erella. Developing intuitive awareness in management education. **Academy of Management Learning and Education**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 186-205, 2007.

SANTOS Boaventura de Souza. **A Universidade no século XXI: por uma universidade nova**. Coimbra: Almedina, 2008.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: em módulos interativos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

SCORCE, Carol. Entenda o que é autonomia universitária e liberdade de cátedra Entrevista com Luiz Araújo. **Carta Educação**, 28 fev. 2018. Disponível em: <http://www.cartaeducacao.com.br/entrevistas/entenda-o-que-e-autonomia-universitaria-e-liberdade-de-catedra/>. Acesso em: 12 maio 2018.

SHAPIRO, Stewart; SPENCE, Mark T. Managerial intuition: A conceptual and operational framework. **Business Horizons**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 63-68, 1997. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681397900276>. Acesso em: 12 jul. 2018.

SHARKANSKY, Ira; ZALMANOVITCH, Yair. Improvisation in Public Administration and Policy Making in Israel. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 60, n. 4, p. 321–29, 2000. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Yair\\_Zalmanovitch/publication/265856502\\_Improvisation-\\_PAR\\_edition/links/541fd6940cf203f155c26997.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yair_Zalmanovitch/publication/265856502_Improvisation-_PAR_edition/links/541fd6940cf203f155c26997.pdf). Acesso em: 27 mar. 2019.

SILVA FILHO, Antônio Mendes. Inovação = Criatividade + Serendipismo. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 11, n. 129, p. 75-77, 2012. Disponível em:

<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/15905/8638>. Acesso em 17 jul. 2018.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras**. 151 f. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101072/316808.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 maio 2018.

SILVA, Thiago B. da *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em pequenas empresas do Rio Grande do Sul. *In:*

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Anais [...]** Salvador: ENEGEP, 2013. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_183\\_043\\_23308.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_183_043_23308.pdf). Acesso em: 10 jun. 2018.

SILVESTRE, Luane. **Você sabe o que é uma Hackathon?** 2016.

Disponível em: <https://www.profissionaldeecommerce.com.br/voce-sabe-o-que-e-uma-hackathon/>. Acesso em: 21 mar. 2019.

SIMARD, Magali; LABERGE, Danielle.

From a Methodology Exercise to the Discovery of a crisis: serendipity in Field Research. **Project Management Journal**, [s. l.], v. 46, n. 2, p.

47-59, 2015. Disponível em:

<https://www.pmi.org/learning/library/methodology-exercise-discovery-crisis-9525>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. [S. l.]: Cengage Learning, 2009.

SORTE. *In*: DICIO. 2018. Disponível em:

<https://www.dicio.com.br/sorte/>. Acesso em: 15 jul. 2018.

SOUSA, Fernando Cardoso; NUNES, Florbela; MONTEIRO, Ileana Pardal. Criatividade e Inovação Empresarial nas Indústrias Criativas.

**Teoria e Prática em Administração**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 121-139, 2015.

Disponível em:

<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/24878/14434>.

Acesso em: 03 jul. 2018.

STEIN, Eric W. Improvisation as Model for Real-Time Decision Making. *In*: BURSTEIN, Frada *et al.* (eds.). **Supporting Real Time Decision Making**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 13-32, 2011. Disponível em:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Improvisation-as-Model-for-Real-Time-Decision-Stein/9f0481ce453191e8e7f99005f796db605a7cc362>. Acesso em: 11 jun. 2018.

STERNBERG, Robert J.; O'HARA, Todd I.; LUBART, T. I. An investment theory of creativity and its development. **Human Development**, [s. l.], v. 34, p. 1 - 31, 1991. Disponível em:

<http://psycnet.apa.org/record/1991-18150-001>. Acesso em: 22 out. 2018.

STERNBERG, Robert. J. Creating a Vision of Creativity: The First 25. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Years. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, [s. l.], v. 1, p. 2-12, 2006.

Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.492.7077&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 11 mar. 2019.

STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (Brasil). **Legislação anotada**. Controle de constitucionalidade. 2018. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/artigoBd.asp?item=1898>. Acesso em: 12 maio 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRONDAL, Jarle. Ambiguities in organizations and the routines of behavior and change. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 23, n. 1, p. 123 - 141, 2015. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJOA-04-2013-0654>. Acesso em: 06 abr. 2019.

UFSC. **Encontro promovido pela UFSC e USP discute inovação e interdisciplinaridade em universidades de excelência**. 10 ago. 2017. Disponível em: <http://noticias.ufsc.br/2017/08/encontro-promovido-pela-ufsc-e-usp-discute-inovacao-e-interdisciplinaridade-em-universidades-de-excelencia/>. Acesso em: 15 ago. 2018.

UFSC. **Nota pública da Andifes sobre liberdade de expressão e autonomia de gestão**. 15 abr. 2016. Disponível em: <http://noticias.ufsc.br/2016/04/nota-publica-da-andifes-sobre-liberdade-de-expressao-e-autonomia-de-gestao/>. Acesso em: 12 jul. 2018.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019**. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2015. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/>. Acesso em: 10 jun. 2018.

UFSC. Secretaria de Inovação. **Institucional**. 2018a. Disponível em: <http://sinova.ufsc.br/departamento/institucional/>. Acesso em: 10 jun. 2018.

VAN ANDEL, Pek. Anatomy of the unsought finding - serendipity - origin, history, domains, traditions, appearances, patterns and programmability. **British Journal for the Philosophy of Science**, [s. l.],

v. 45, n. 2, p. 631-648, 1994. Disponível em:  
[https://www.wur.nl/upload\\_mm/1/1/6/5e08e2d5-6681-4a94-ade9-771749477090\\_Pek%20van%20Andel.pdf](https://www.wur.nl/upload_mm/1/1/6/5e08e2d5-6681-4a94-ade9-771749477090_Pek%20van%20Andel.pdf). Acesso: 14 mar. 2018.

VEGA, Roberto Ismael. **La gestión de la Universidad**: planificación, estructuración y control. Buenos Aires: Biblos, 2009.

VENKATARAMAN, Sankaran. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. **Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth**, [s. l.], v. 3, p. 119 - 138, 1997.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Theatrical improvisation: lessons for organizations. **Organization Studies**, [s. l.], v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004. Disponível em:  
<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840604042412>. Acesso em: 9 jun. 2018.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VISSCHER, Klaasjan; HEUSINKVELD, Stefan; O'MAHONEY, Joe. Bricolage and Identity Work. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 29, p. 356-372, 2018. Disponível em:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.12220>. Acesso em: 28 mar. 2019.

WEICK, Karl E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 1-19, mar. 1976. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ134531>. Acesso em: 4 jun. 2018.

WEICK, Karl E. Improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, [s. l.], v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.9.5.543>. Acesso em: 4 jun. 2018.

WEICK, Karl E. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch Disaster. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993. Disponível em:  
<http://www.cs.unibo.it/~ruffino/Lecture%20TDPC/K.%20Weick%20>

%20The%20collapse%20of%20sensemaking.pdf. Acesso em: 4 jun. 2018.

WITT, Ulrich. Firms as Realizations of Entrepreneurial Visions. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 44, p. 1124-1140, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2007.00731.x>. Acesso em: 12 maio 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHANG, Xin *et al.* Improvising organizational structure and process: the case of post-disaster Debris Removal Operations. **Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society**, [s. l.], v. 61, n. 1, p. 160, set. 2017. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1541931213601523>. Acesso em: 2 jun. 2018.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

\*Obrigatório

Você concorda participar da pesquisa? \*

Sim

Não

**1- Tenho conhecimento dos objetivos e metas da minha Unidade.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**2- Na elaboração dos objetivos e estratégias da minha Unidade, sou convocado a participar.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**3- Minhas atividades de trabalho são bem definidas.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**4- As decisões no meu setor de trabalho são tomadas em equipe.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**5- Na resolução de problemas tento ser criativo.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**6- Na resolução de problemas uso a intuição.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**7- Quando ocorre um problema inesperado respondo prontamente.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**8- Creio ser importante considerar a minha intuição para resolver problemas.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**9- Ocorrem situações imprevistas na minha Unidade.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente



**10- Improviso quando ocorrem situações não esperadas.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**11- Creio que a improvisação nas organizações é positiva.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**12- Os acontecimentos na minha Unidade são esperados e planejados.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**13- Tenho autonomia para tomar decisões no meu trabalho.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**14- Considero que os servidores da minha Unidade assumem riscos ligados à criação de novas ideias ou decisões ao realizar algum trabalho.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**15- Questiono e opino quando recebo ordens/ recomendações dos meus superiores.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**16- Os recursos disponibilizados (estrutura, tecnologia, pessoal, material) são suficientes para que a Unidade cumpra a sua função.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**17- Tento inovar no meu trabalho, mesmo que não tenha recurso disponível.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**18- O que acontece dentro da minha Unidade é prontamente compartilhado com todos os membros da Unidade.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**19- Tenho interesse em participar de cursos, capacitações, treinamentos e eventos.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**20- Invisto financeiramente em cursos, capacitações, treinamentos e eventos.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**21- Quando solicito, recebo apoio financeiro da minha Unidade para participação em cursos, capacitações, treinamentos e eventos.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**22- Minhas sugestões e opiniões sobre atividades de trabalho na minha Unidade são bem aceitas e valorizadas.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

**23- Estou motivado com minhas atividades na Unidade.**

Discordo totalmente

Discordo

Nem discordo e nem concordo

Concordo

Concordo totalmente



## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1- Você e sua equipe creem que há procedimentos bem definidos para o desenvolvimento das atividades?
- 2- Todos os membros da Unidade têm uma visão clara dos objetivos, metas e público-alvo da Unidade?
- 3- Nos processos de tomada de decisões, há algum pré-planejamento? Existem quaisquer documentos formais que acompanham esse processo?
- 4- Em um processo de tomada de decisão ou elaboração dos objetivos/ planejamento/ estratégias... quem participa? Todos os servidores, somente a Unidade, uma pessoa de cada departamento/ coordenadoria?
- 5- Que informações vocês usam para tomar decisões? Há orientação para formação de grupos ou equipes para resolver algum problema ou fazerem recomendações de atividades de trabalho?
- 6- Como você define “intuição”?
- 7- Você acredita que para a elaboração de estratégias, resolução de problemas, conflitos e novas atividades de trabalho, usam mais o pensamento racional ou intuitivo?
- 8- Na sua percepção, qual a intensidade na utilização dessas variáveis?
- 9- Quais os principais vantagens e desvantagens para a utilização dessas variáveis nos processos?
- 10- Na sua opinião, em quais processos é mais indicado o uso da intuição?
- 11- Como você define “improvisação”?
- 12- Para você, improviso remete a algo positivo ou negativo? Por quê?

- 13-Você e sua equipe lidam com muitos eventos imprevistos na UFSC ou geralmente são raros, sendo a maioria dos eventos já esperados e planejados?
- 14-Você e sua equipe respondem prontamente a problemas inesperados?
- 15-Preferem ou são orientados a resolver prontamente sem muito “estudo”, espontaneamente, ou consideram um tempo para melhor análise e informações?
- 16-Você e sua equipe tentam novas abordagens diante dos problemas ou geralmente utilizam abordagens ou tomam decisões que já usaram no passado e funcionaram?
- 17-Você cre que, na UFSC e na Unidade as pessoas têm autonomia para tomar qualquer decisão em situações de improviso?
- 18-Você considera que os servidores da Unidade assumem riscos ligados à criação de novas ideias ou decisões ao realizar algum trabalho? E são incentivados pelos gestores a correrem e assumirem riscos ou há recomendações para seguirem planos formais e rigorosamente as normas legais? Você e sua equipe não receiam em correr riscos?
- 19-Em relação a ordens superiores, você geralmente prefere aceitar as coisas como elas são ou questiona e opina? E os servidores da Unidade, a maioria questiona e opina ou simplesmente aceitam as decisões?
- 20-Acredita que os recursos (estrutura, tecnologia, pessoal, matérias) são suficientes para que a Unidade cumpra a sua função? Poderia ter melhores resultados caso os recursos fossem outros ou melhores?
- 21-Quando pensam em algum projeto, alguma atividade e se deparam com a falta total ou parcial de recursos, como agem? Buscam outras atividades que necessitem de menos recursos, desistem dessas atividades, vão em busca dos recursos, buscam outras formas de realizarem as atividades?

- 22-usuários da Unidade têm buscado novos produtos e serviços ou sempre o que buscam já é proporcionado pela Unidade? Há novas demandas?
- 23-Como a sua unidade reage diante do novo e de situações não familiares? Ficam empolgados, estressados, preocupados, motivados...
- 24-Você crê que as informações sobre o que está acontecendo dentro da Unidade são prontamente compartilhadas com todos os membros da Unidade? E as informações sobre atividades de outros departamentos da Instituição?
- 25-A Unidade mantém registros dos projetos passados e tem arquivos e banco de dados atualizados?
- 26-Os servidores da Unidade investem em cursos, capacitações, treinamentos... ou participam apenas quando financiados pela Instituição?
- 27-São constantes os pedidos de apoio para cursos, capacitações, eventos?
- 28-Existe algum programa específico para o desenvolvimento da criatividade/inação aos servidores da Unidade?
- 29-Quando a Unidade solicita um novo servidor, há um perfil preferido? Buscam conhecer melhor os candidatos, suas preferências e competências?
- 30-Como é o relacionamento das pessoas na Unidade, somente profissional? Há muitos conflitos? Há amizade? Relacionam-se por redes sociais? Organizam atividades fora da instituição? Têm o hábito de comemorações/ confraternizações dentro e fora da Unidade?
- 31-Como são absorvidas as novas idéias sugeridas pelos servidores? Essas idéias são implementadas? Tem algum incentivo/ recompensa aos servidores que expõem novas ideias, buscam usar a criatividade para realizar as tarefas?

32-Os servidores da Unidade, quando sentem necessidade, podem se ausentar da Unidade para caminhadas ou lanches rápidos, encontros com colegas, palestras ou eventos na Instituição? Há regras?

33-Os departamentos da Unidade interagem com outras organizações públicas ou privadas semelhantes?



## APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é Fernanda Guimarães, sou servidora da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC) sob orientação da professora Alessandra de Linhares Jacobsen e co-orientação do professor Rafael Pereira Ocampo Moré. O meu trabalho para conclusão do mestrado é sobre improvisação organizacional, tendo como ambiente de estudo a XX. Solicitamos a sua participação e autorização para o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos.

Este questionário (on-line) levará aproximadamente 5 minutos para ser finalizado. Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico, de modo que os benefícios da sua contribuição poderão ser observados na proposição de melhorias para a área de gestão da UFSC.

Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail [admfernanda@hotmail.com](mailto:admfernanda@hotmail.com), ou pelo telefone (48) 99979-9431, ou ainda por meio da entidade responsável (PPGAU/UFSC), (48) 3721-6525.

Fernanda Guimarães