IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL E A NATUREZA PROCESSUAL DA ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO COTIDIANO DE PMEs BRASILEIRAS

VANESSA SERAFIM[1];
MARCOS VINÍCIUS PEREIRA CORREA[2]

[1]*Universidade Federal do Paraná – vanessaserafim@ufpr.br*
[2]*Universidade Federal do Paraná – marcoscorrea@ufpr.br*

Contextualização

O conceito de estratégia carrega uma longa trajetória de evolução teórica, impactando tanto a prática corporativa quanto as discussões acadêmicas tradicionais (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Por mais que seja historicamente ligada a modelos deliberados e lineares de planejamento, a realidade das organizações exige rever essa lógica. No cotidiano das organizações, observa-se que a estratégia nem sempre resulta de um planejamento intencional, mas frequentemente emerge de ações que são consolidadas ao longo do tempo. Mintzberg et al. (2010), denomina essa perspectiva de estratégia emergente, caracterizada por um percurso que se constrói na prática conforme decisões são tomadas diante de situações imprevisíveis.

Esse fazer estratégico presente no cotidiano das organizações é moldado pelo *organizing* e o *sensemaking*, que compreende as organizações não como estruturas estáticas, mas sim fluxos contínuos de ação e construção social, onde os membros moldam o ambiente e criam ordem a partir de suas interpretações (Weick, 1979; Pettigrew, 1992). Sendo assim, o ato de organizar e o de atribuir sentido operam juntos, gerando a essência, onde a estratégia de fato acontece (Duarte; Alcadipani, 2016). Diante disso, é o *sensemaking*, o responsável por transformar o fluxo dinâmico do *organizing* em algo organizado e categorizado, permitindo que os indivíduos compreendam a realidade e definam os próximos passos da ação coletiva (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 2005; Weick, 2012).

Dessa forma, em cenários imprevisíveis, o processo de *sensemaking* ocorre durante a ação improvisada, pois durante fazer estratégico que os membros da organização descobrem o que está acontecendo enquanto solucionam o problema (Abrantes; Berthod, 2023). A improvisação é reconhecida como uma resposta criativa e adaptativa em ambientes organizacionais marcados por mudanças constantes e imprevisíveis (Cunha et al., 2015; Hadida; Tarvainen; Rose, 2015). Essa abordagem ganha força especialmente em organizações que carecem de um planejamento estratégico formal ou que, mesmo dispondo dele, não o seguem de forma rígida (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Compreender a importância do improviso torna-se essencial para que as organizações possam tomar decisões eficazes diante de cenários incertos e complexos (Crossan et al., 1996).

A evolução dos estudos sobre improvisação organizacional acompanha o amadurecimento do campo. Inicialmente, a literatura usava metáforas artísticas, como o jazz, o teatro e o hip-hop, para explicar a ação espontânea em ambientes coletivos. No entanto, a literatura contemporânea defende que essa visão metafórica limita a compreensão da tomada de decisão gerencial. Embora a arte traga insights sobre a fluidez da ação, a improvisação nas organizações tem características próprias, sendo guiada por objetivos estratégicos, restrições de

recursos e pressões por sobrevivência (Ciuchta; O'Toole; Miner, 2021; Cunha; Cunha; Kamoche, 1999).

Nesse sentido, as pesquisas deixam de lado as ferramentas puramente instrumentais e convergem para uma perspectiva social e prática (Mamédio; Pascuci; Meyer, 2025; Silva; Pascuci; Jr, 2023). A abordagem processual da estratégia oferece um fundamento ideal para compreender a organização em termos de movimento, fluxos e transformações temporais (Langley, 1999). Ao contrário das visões que enxergam a estratégia como algo que as empresas possuem, a perspectiva do processo concentra-se no *becoming*, no vir a ser, investigando como as ações se desenrolam e se reconfiguram ao longo do tempo (Tsoukas; Chia, 2002). Isso permite analisar as dinâmicas organizacionais a partir de sua natureza inerentemente fluida e instável, onde a ordem é constantemente negociada pelos membros durante os acontecimentos cotidianos. Assim, o estudo do improviso alinhado ao processo capta a essência da atividade organizacional, mapeando os padrões passíveis de mudança que guiam a tomada de decisão no exato momento em que as situações imprevistas se desenvolvem no campo (Langley, 1999; Pettigrew, 1992), mostrando que o planejamento e o improviso andam sempre juntos. Nesse contexto, fica claro que a capacidade de improvisar é moldada por barreiras estruturais e pelos indivíduos. Desde os primeiros estudos, compreende-se que o improviso é profundamente influenciado pelos membros que compõem a organização, por meio de suas competências, interações e do *sensemaking* que o improviso se torna uma ação estratégica realizada (Pettigrew, 1992; Weick, 1995; Vera; Crossan, 2005).

Objetivos

Embora existam contextos em que o improviso organizacional apareça de forma mais explícita, como em grandes organizações, ele também ocorre em pequenas e médias empresas (PMEs), pois elas também estão suscetíveis as mudanças reincidentes de mercado e necessitam de estratégias para a sobrevivência diante das complexidades (Sarria, 2021). Diante disso, busca-se discutir a dinâmica entre improviso e o fazer estratégico no contexto organizacional brasileiro, tendo como base os processos de *organizing* e *sensemaking*. Nesse sentido, o presente estudo, visa como objetivo de pesquisa, compreender a dinâmica entre a improvisação organizacional e a natureza processual da estratégia em pequenas e médias empresas brasileiras.

Metodologia

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e de natureza descritiva. Essa abordagem foca na subjetividade e exige microinterpretações para compreender profundamente o contexto social e as experiências pessoais (Stake, 2011). Nesse cenário, o pesquisador atua como o principal instrumento de investigação, observando e interpretando comportamentos para capturar os significados construídos pelos atores (Stake, 2011).

O estudo segue uma lógica abdutiva, o que permite transitar constantemente entre o campo e a teoria, mantendo a abertura para descobertas inesperadas que emergem da realidade investigada (Creswell, 2014). Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, ideal para investigar a diversidade em dois ou mais casos distintos, analisando suas similaridades e diferenças em relação ao fenômeno (Stake, 2011). O ambiente da pesquisa configura-se como um estudo de campo, caracterizado pela inserção do pesquisador no contexto natural das PMEs brasileiras onde a improvisação se manifesta no fazer estratégico (Fachin, 2006).

Quanto à dimensão temporal, o corte é transversal com aproximação longitudinal. Essa escolha viabiliza a análise momentânea do fenômeno em um período definido, mas resgata os aspectos históricos para identificar a trajetória, evolução e mudanças que moldaram o estado atual das organizações (Cooper; Schindler, 2003).

A coleta de dados ocorrerá por meio de triangulação de técnicas, entre entrevistas semiestruturadas, que oferecem flexibilidade para se adaptar a cada participante, a observação não participante, voltada para o registro de detalhes cotidianos e da influência do contexto (Stake, 2011) e a pesquisa documental, utilizada para aprofundar o conhecimento histórico e institucional das empresas. Por fim, os dados serão transcritos e organizados com o auxílio do software ATLAS.ti. A análise seguirá os preceitos da análise de conteúdo temática, identificando os núcleos de sentido e os temas que emergem a partir da significação dos textos (Minayo, 2007).

Em conformidade com as diretrizes da integridade acadêmica e transparência científica, conforme estabelecido pela Portaria CNPq nº 2664/2026, esse trabalho contou com o apoio da ferramenta Chat IA Grammarly para revisão gramatical e aprimoramento de textos previamente escritos. Ressalta-se que a IA não foi utilizada para a geração de conteúdo autoral, permanecendo de responsabilidade dos autores toda a pesquisa.

Resultados Esperados

Como resultado principal, este estudo fornecerá um mapeamento prático das microações que compõem a improvisação no cotidiano das PMEs brasileiras, detalhando como os proprietários e gestores tomam decisões estratégicas em tempo real. A partir da análise temática dos dados, espera-se apresentar um modelo ou estrutura descritiva que evidencie as etapas desse processo, desde o momento em que o imprevisto é detectado, passando pela ativação das interações coletivas, até o *sensemaking* que estabiliza a ação improvisada e a transforma em estratégia realizada (Abrantes; Berthod, 2023; Ciuchta; O'Toole; Miner, 2021).

Em relação a teoria, a pesquisa espera entregar uma caracterização da improvisação como uma capacidade social e processual, rompendo definitivamente com a visão clássica que a reduz a um mero subproduto do erro ou da falta de planejamento (Chandler, 1966; Cunha et al., 2014; Taylor, 1990). Os resultados demonstrarão, conceitualmente, como o *organizing* e o *sensemaking* atuam como mediadores que conferem ordem e coordenação ao improviso, permitindo que ele gere resultados organizacionais positivos e flexibilidade adaptativa (Mamédio; Pascuci; Meyer, 2025; Weick, 2012).

De forma prática, o estudo gerará subsídios reflexivos para o empreendedorismo nacional. Espera-se que as evidências coletadas sirvam como um guia para que gestores de PMEs reconheçam o valor estratégico da espontaneidade coordenada face à escassez de recursos e à instabilidade do mercado brasileiro (Sarria, 2021; Sebrae, 2026). Ao invés de tentarem replicar rigidamente planejamentos formais de grandes corporações, os gestores de pequenas e médias empresas poderão utilizar os resultados desta pesquisa para desenvolver a improvisação de forma consciente, tornando-a uma vantagem estratégica da organização.

Conclusões

Espera-se que este estudo cumpra o objetivo de compreender como os processos de improvisação organizacional e sensemaking configuram o fazer estratégico em pequenas e

médias empresas brasileiras. Ao compreender esse cenário, a pesquisa avança na tentativa de desmistificar o improviso como mera falha de planejamento, e o tornando uma prática social recorrente, legítima e essencial para a sobrevivência das PMEs em cenários de alta incerteza.

Como limitações da pesquisa, reconhece-se o alcance metodológico típico dos estudos de casos múltiplos, que priorizam a profundidade interpretativa em detrimento da generalização estatística. Diante disso, sugere-se para investigações futuras a realização de estudos quantitativos ou de abordagens longitudinais de maior imersão no campo, capazes de mapear o impacto de longo prazo da improvisação no desempenho organizacional dessas empresas.

Referências

ABRANTES, António Cunha Meneses; BERTHOD, Olivier. The improvisational arc: A sensemaking perspective. *In*: **The Routledge Companion to Improvisation in Organizations**. *[S.l.]*: Routledge, 2023.

CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. *[S.l.]*: Beard Books, 1966.

CIUCHTA, Michael P.; O'TOOLE, Jay; MINER, Anne S. The Organizational Improvisation Landscape: Taking Stock and Looking Forward. **Journal of Management**, v. 47, n. 1, p. 288–316, 1 jan. 2021.

CNPQ. 2.664/2026. Portaria nº 2.664/2026 de 6 de março de 2026 - Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. . 6 mar. 2026.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2003.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitativa, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. *[S.l.]*: SAGE, 2014.

CROSSAN, Mary M. *et al.* The improvising organization: Where planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 4, p. 20–35, 1 mar. 1996.

CUNHA, Miguel Pina e *et al.* Organizational Improvisation: From the Constraint of Strict Tempo to the Power of the Avant-Garde. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 359–373, 2014.

CUNHA, Miguel Pina e *et al.* Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. **Management Learning**, v. 46, n. 5, p. 511–529, 1 nov. 2015.

CUNHA, Miguel Pina e; CUNHA, João Vieira da; KAMOCHE, Ken. Organizational Improvisation: What, When, How and Why. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 3, p. 299–341, 1999.

DUARTE, Márcia de Freitas; ALCADIPANI, Rafael. Contribuições do organizar (organizing) para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 23, p. 57–72, 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HADIDA, Allègre L.; TARVAINEN, William; ROSE, Jed. Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 4, p. 437–459, 2015.

LANGLEY, Ann. Strategies for Theorizing from Process Data. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691–710, 1999.

MAMÉDIO, D. F.; PASCUCI, L.; MEYER, V. Firefighters in Action: How Strategic Improvisation Enables Agile and Creative Responsiveness in Complex Adaptive Systems. **Journal of Management Inquiry**, v. 34, n. 3, p. 286–300, 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da estratégia**. *[S.l.]*: Bookman Editora, 2010.

PETTIGREW, Andrew M. The Character and Significance of Strategy Process Research. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 5–16, 1992.

SARRIA, Natan. Estratégia em tempos de pandemia: analisando práticas improvisacionais na gestão de pequenas e médias empresas do ramo funerário. 17 dez. 2021.

SEBRAE. **Data Sebrae**. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 10 dez. 2025.

SILVA, Arthur; PASCUCI, Lucilaine; JR, Victor Meyer. Improvisation in academic management: a case study in a Brazilian public university. **Revista de Negócios**, v. 28, n. 2, p. 40–56, 19 jun. 2023.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando como as Coisas Funcionam**. *[S.l.]*: Penso Editora, 2011.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567–582, 2002.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Improvisation and Innovative Performance in Teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 203–224, 2005.

WEICK, Karl E. **The Social Psychology Of Organizing**. 2. ed. *[S.l.: S.n.]*.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in Organizations**. *[S.l.]*: SAGE, 1995.

WEICK, Karl E. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 141–153, 1 jan. 2012.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409–421, 2005.