DM
GONC/
V1

1999/2001

DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO
EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Vanda Sofia Gonçalves

Respondendo à Incerteza: Uma Análise Longitudinal da Improvisação Organizacional

ORIENTADOR: Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

C
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Centro de Documentação
Registo: 15603
Data: 01/03/05
Tel.: 21 861 17 50 • biblioteca@ispa.pt

Resumo

A actividade das áreas que contactam directamente com clientes é marcada por um forte constrangimento temporal provocado por forças de várias ordens que nem sempre são confluentes. As suas tarefas estão normalmente, na dependência do cliente e da capacidade interna da organização, sendo o seu grau de controlo quase nulo. A fronteira é o exterior/interior da organização e, por conseguinte, a competência mais utilizada é a capacidade de interpretação e tradução (Fonseca, 1998a). É necessário estar constantemente atento às necessidades e exigências dos clientes e, simultaneamente, aos conceitos base dos produtos e à capacidade interna das outras áreas para fazer o ajustamento, tanto quanto possível de ambos. Toda esta actividade, de certa forma imprevisível, assume contornos mais pronunciados quando se trata do lançamento da actividade comercial de uma empresa, na medida em que toda a operação está a ser definida em simultâneo e os processos têm que unir e interagir nos pontos cruciais de contacto. Esta situação tanto mais notória quanto a concorrência vivida no sector das telecomunicações. É um mercado muito forte e em permanente evolução, onde os produtos e serviços são complexos, do ponto de vista tecnológico e com ciclos curtos de desenvolvimento, ficando rapidamente obsoletos. Esta envolvente dificulta a previsão a médio prazo, por um lado, e impõe a necessidade de inovar, por outro. Não obstante, está sempre presente a necessidade de desencadear todas as acções e/ou mecanismos imprescindíveis para satisfazer o cliente em tempo útil. É neste sentido que surge este trabalho cujo objecto de estudo é o recurso à improvisação organizacional na procura de níveis mais elevados de flexibilidade e rapidez de resposta a uma envolvente complexa e sem possibilidade de previsão a médio/longo prazo. Este recurso é tanto maior, quanto a falta de resposta do planeamento e processos/procedimentos organizacionais e conduz a um processo de aprendizagem.

Baseámos o trabalho num estudo de campo que decorreu longitudinalmente durante

primeiro ano de actividade de uma nova empresa no sector das telecomunicações e que envolveu uma componente qualitativa complementada por uma componente quantitativa, numa tentativa de testar algumas proposições e fazer emergir novos conhecimentos sobre a improvisação nas organizações.

Deste estudo emergiram 97 conceitos, que deram origem à identificação de 4 constructos, cada um deles caracterizado com base nas suas principais propriedades e dimensões, tendo sido apresentada a sua conceptualização e operacionalização, fundamentada com exemplos da sua ocorrência nos casos analisados. As variáveis foram então relacionadas dando origem a 13 proposições. Estes dados foram posteriormente complementados pelos resultados obtidos com uma amostra de 81 sujeitos, colaboradores da empresa, a quem foram aplicados questionários sobre a sua actividade (improvisação organizacional) e sobre a estrutura da empresa.

Os resultados obtidos indiciam que em situações inesperadas para as quais não há um plano previamente traçado e que são sentidas como importantes e requerendo uma acção rápida, os sujeitos recorrem à improvisação organizacional. O sucesso destas acções é facilitado pela presença de uma cultura de acção, de uma estrutura com alguma rigidez (onde o poder está mais centralizado, a autoridade mais concentrada e a tomada de decisão é mais lenta) e pela disponibilidade de informação em tempo real. Quando bem sucedida, a improvisação apresenta como resultados uma maior rapidez de acção, um aumento de sentimentos positivos em relação a si próprio, a aprendizagem pela prática de como improvisar e a utilização rotineira de acções improvisadas. Contudo, a improvisação não emergiu nos nossos dados como um substituto do planeamento. Pelo contrário, funcionou como um complemento ao mesmo, preenchendo algumas das limitações que este apresenta em situações em que é necessário grande flexibilidade de resposta.

Índice

1- INTRODUÇÃO 11

IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL 15

Definindo Improvisação 16

ESTUDO DA IMPROVISAÇÃO: O RECURSO A METÁFORAS 19

VARIAÇÕES NA IMPROVISAÇÃO 28

Graus de Improvisação 29

Tipos de Improvisação 30

CONSTRUCTOS RELACIONADOS COM A IMPROVISAÇÃO 31

Criatividade Organizacional 32

Intuição 33

Bricolage 33

PROCESSOS ASSOCIADOS À IMPROVISAÇÃO 35

Adaptação 3

Inovação 3

IMPROVISAÇÃO, CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM 3

MODELO DE IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL 4

Antecedentes da Improvisação Organizacional 4

Resultados da Improvisação 4

2- MÉTODO 4

DESIGN DE INVESTIGAÇÃO 4

ESTUDO QUANTITATIVO 5

AMOSTRA 5

INSTRUMENTO 53
Instrumento 1 54
Instrumento 2 56
PROCEDIMENTO 57
ESTUDO QUALITATIVO 58
FONTE DE DADOS 58
Adesão ao Serviço 59
Lançamento da Campanha Pelicano 61
PROCEDIMENTO 61
ANÁLISE DE DADOS 62
3- RESULTADOS 66
DADOS QUALITATIVOS 66
Primeiro Constructo: Motivação para Improvisar 66
Segundo Constructo: Potencial para Improvisar 69
Terceiro Constructo: Improvisação Organizacional 72
Quarto Constructo: Consequências da Improvisação 74
Relações entre as variáveis 79
DADOS QUANTITATIVOS 8
Análise descritiva dos dados relativos à estrutura organizacional (1°momento) 8
Análise descritiva dos dados relativos à improvisação (1°momento) 9
Análise relacional dos dados (1°momento) 10
Análise descritiva dos dados relativos à estrutura organizacional (2°momento) 11
Análise descritiva dos dados relativos à improvisação (2°momento) 11
Análise relacional dos dados (2°momento) 12

Análise comparativa dos dados relativos à estrutura organizacional nos dois momentos.....134

Análise comparativa dos dados relativos à improvisação nos dois momentos.....137

4- DISCUSSÃO E CONCLUSÕES 141

REFERÊNCIAS.....148

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos sujeitos da amostra por área de actividade 52

Gráfico 2: Habilitações literárias dos sujeitos da amostra 53

Gráfico 3: Medianas das respostas dos sujeitos ao questionário de estrutura (1° momento) 88

Gráfico 5: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos factores influenciadores da improvisação (1° momento) 95

Gráfico 6: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes às consequências da improvisação (1° momento) 97

Gráfico 7: Medianas das respostas dos sujeitos ao questionário de estrutura (2° momento) 112

Gráfico 8: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos antecedentes da improvisação (2° momento) 117

Gráfico 9: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos factores influenciadores da improvisação (2° momento) 118

Gráfico 10: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes às consequências da improvisação (2° momento) 119

Gráfico 11: Medianas das respostas dos sujeitos ao questionário de estrutura em ambos os momentos 136

Gráfico 12: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos antecedentes da improvisação em ambos os momentos 137

Gráfico 13: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos factores influenciadores da improvisação em ambos os momentos 138

Gráfico 14: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes às consequências da improvisação em ambos os momentos 139

Índice de Tabelas

Tabela 1: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as variáveis de estrutura (1°momento) 9(

Tabela 2: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os antecedentes da improvisação (1°momento)..... 98

Tabela 3: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os factores influenciadores da improvisação (1°momento)..... 9(

Tabela 4: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as consequências da improvisação (1°momento)..... 10

Tabela 5: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os antecedentes e as consequências da improvisação (1°momento)..... 10

Tabela 6: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os factores influenciadores e as consequências da improvisação (1°momento)..... 10

Tabela 7: Coeficientes de correlação r de Spearman entre estrutura, antecedentes, factores influenciadores e consequências da improvisação (1°momento)..... 10

Tabela 7 (continuação): Coeficientes de correlação r de Spearman entre estrutura, antecedentes, factores influenciadores e consequências da improvisação (1°momento)..... 11

Tabela 8: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as variáveis de estrutura (2°momento) 11

Tabela 9: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os antecedentes da improvisação (2°momento)..... 12

Tabela 10: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os factores influenciadores da improvisação (2°momento)..... 12

Tabela 11: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as consequências da improvisação (2°momento)..... 12

Tabela 12: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os antecedentes e as consequências da improvisação (2ºmomento) 127

Tabela 13: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os factores influenciadores e as consequências da improvisação (2ºmomento) 128

Tabela 14: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as variáveis de estrutura (2ºmomento 133

Índice de Figuras

Figura 1: Análise comparativa das principais características das metáforas apresentadas (jazz, música indiana, terapia, e teoria do papel) e da improvisação organizacional (adaptado de Kamoche et al., 2004) 22

Figura 2: Modelo de improvisação organizacional proposto por Cunha (1999) 43

Figura 3: Cronograma das várias etapas do estudo e das actividades da empresa que o influenciaram 51

Figura 4: Modelo proposto por Strauss e Corbin (1990) para a Codificação Axial 64

Figura 5: Modelo de Improvisação Organizacional emergente do estudo 79

1- Introdução

No início do século XXI, são cada vez maiores e mais exigentes os desafios que se colocam às organizações. A sua actividade já não pode ter por base somente o contexto do seu mercado nacional. É imperativo lidar com a competição internacional, aproveitando novas oportunidades. O processo de globalização dos negócios criou interdependência ao nível da produção partilhada e das formas de compensação e "a competição internacional, pressionando e reduzindo o ciclo de vida dos produtos e carecendo de uma velocidade cada vez maior de desenvolvimento e inovação de produtos, criou incerteza quanto à sobrevivência de muitas empresas" (Taillieu 1996, p.327).

Nesta era denominada da "nova economia", as tecnologias de informação possibilitam o estabelecimento rápido e a manutenção de redes intricadas não só ao nível financeiro como ao nível da produção, de clientes e de fornecedores. É a presença crescente desta componente imaterial da competição empresarial, traduzida na geração e circulação do saber, e na aceleração da mudança que fazem com que Caraça (1993) afirme que esta é uma época única.

Nesta nova era, "várias organizações enfrentam um mundo económico, político e tecnológico 'alterado'; um mundo no qual a flexibilidade, a personalização e a aprendizagem são palavras de ordem e as visões de produção ágil, empresa virtual e equipas auto-organizadas são temas proeminentes" (Orlikowski 1996, p.63). As empresas lançam produtos, serviços e campanhas a ritmos cada vez mais alucinantes, alteram e/ou ajustam frequentemente as regras de negócio e os conceitos base dos produtos, comunicando-o com um período de tempo por vezes demasiado curto para poder pôr em prática os planos de acção delineados.

Esta complexa lógica dos mercados, a sua crescente turbulência, a incerteza e complexidade e a introdução da componente imaterial, levam ao reequacionamento das concepções da empresa enquanto agente económico e sistema organizativo, e à revisão dos modelos de gestão, construídos sobre uma perspectiva estática que postula alguma rigidez face a contextos imprevisíveis. Tem

existido uma reflexão profunda nestas áreas, no sentido de integrar maior flexibilidade e uma abordagem possível passa por uma análise mais rigorosa do meio, utilizando cenários e métodos de previsão não tradicionais, por forma a incorporar flexibilidade e adaptabilidade (Ellis & College 1982). As organizações sofrem uma pressão constante para se manterem competitivas nestas envolventes turbulentas, uma vez que ao enfrentar o mundo como o seu mercado, deparam-se com maior número de ameaças competitivas e consumidores mais exigentes, não lhes restando outra alternativa senão inovar (Fonseca, 1998b).

Este meio turbulento em que se inserem, força as organizações a seguir duas trajectórias aparentemente contraditórias e inconciliáveis: a do planeamento (reflexão/aprendizagem) e a da flexibilidade (acção/velocidade). É-lhes exigido, por um lado, uma boa previsão de resultados, um planeamento adequado e um grande conhecimento dos mercados e das necessidades do consumidores. As próprias ferramentas de gestão pela qualidade total, os manuais d procedimentos detalhados, a introdução de sistemas de gestão de fluxos de trabalho, a padronização dos serviços, a negociação de níveis de serviço e outras "modas" actuais na gestão, reforçam necessidade de determinar antecipadamente os traços principais dos produtos e serviços e a su importância para o cliente. Paradoxalmente, é-lhes exigido, em simultâneo, agilidade, flexibilidade um ajustamento rápido à estratégia de marketing e produtos (Moorman & Miner, 1995) e grand capacidade inovadora e criativa. Daqui decorre que aparentemente, as organizações necessitam d eficácia e eficiência, automatismo e controlo, centralização e descentralização, aumentando a su capacidade de sobrevivência e crescimento. Há que gerir a necessidade de formalização fundamental para competir nas actividades correntes, preservar e securizar o que fazem bem reduzir o seu nível de incerteza e ansiedade, e a necessidade de liberdade para o aparecimento d estruturas auto-organizadas e recursos suficientes para a experimentação, com tarefas ambíguas

indefinidas, fomentando a especulação, a curiosidade e a fantasia, por forma a competir e sobreviver num contexto em que é necessário criar e inovar (Fonseca, 1998c).

Surgem então, os modelos que enfatizam o papel do caos e da ambiguidade. A analogia dos sistemas biológicos auto-organizados aos sistemas organizacionais conquista cada vez mais defensores, para os quais uma organização tem que estar constantemente em desequilíbrio para se poder renovar, pois apenas os sistemas caóticos se podem adequar a meios caóticos (Nonaka 1988).

Neste sentido, a mensagem chave da teoria da complexidade é a de que é possível, "com muito esforço e apenas para algumas pessoas ou pequenos grupos de pessoas com poder, prever os resultados do comportamento de um grupo ou sociedade, ou até controlá-lo" (Stacey 2000, p.321) Contudo, isto só é possível se existir estabilidade na dinâmica comportamental e, nesse caso, o resultado seria a estabilidade por um longo período e o fim da criatividade do sistema (Stacey 2000).

Ao compreender as organizações como sistemas responsivos complexos, reforça-se a importância da diversidade e do desvio como factores essenciais à capacidade interna para muda espontaneamente o potencial processo criativo, no qual a imprevisibilidade tem um papel centra (Stacey, 2000). Desta forma, só é possível realizar previsões quando os sistemas constituídos n interacção entre grupos, organizações ou sociedades, para além de determinísticos, produzem determinados resultados, isto é, quando há uma relação entre causa e efeito, na qual uma caus produz um número limitado de efeitos. Nestas situações, as previsões são possíveis porque o eventos são uma espécie de repetição do passado e do presente. Tal já não é exequível, quand estes são totalmente novos (Stacey, 1996), que é o que normalmente se verifica em cenário organizacionais pois, sendo as organizações constituídas por agentes conduzidos por *feedbac* interactivo não-linear (que provoca resultados desconhecidos), produzem ordem de forma diversa

alterável, que surge de modo emergente e espontâneo. Embora a existência de eventos totalmente novos seja vital para a evolução contínua do sistema e para a sua capacidade de produzir novidade (Stacey, 1996), não permite previsões. "A gestão é uma actividade imprevisível por natureza; assenta na comunicação oral e é uma actividade muito fragmentada (...) que parece não se compadecer muito com o planeamento, mesmo que houvesse tempo para o fazer, com o controlo e com a direcção, já que a maior parte do tempo é passado com pares e pessoas externas à organização" (Cunha J. & Cunha M. 1999, p.442). É por este motivo que as melhores organizações se distinguem pela sua capacidade de se adaptar e capitalizar as mudanças rápidas, em meios imprevisíveis (Crossan, White, Lane & Klus, 1996). Curiosamente, "os gestores continuam a acreditar, ou pelo menos a comportar-se como se acreditassem, no sucesso da sua capacidade para prever as mudanças do meio e a desenvolver planos estratégicos para lidar com esta mudança" (Crossan et al. 1996, p.20).

É neste sentido que surge este trabalho, cujo problema de investigação pode ser traduzido da seguinte forma: sendo a envolvente complexa e sem possibilidade de previsão a médio/longo prazo, as organizações recorrem à improvisação como forma de obter níveis mais elevados de flexibilidade e rapidez de resposta. Este recurso é tanto maior, quanto a falta de resposta do planeamento e processos/procedimentos organizacionais e conduz a um processo de aprendizagem.

Começaremos por enquadrar a temática da improvisação organizacional apresentando algumas das principais definições do conceito oriundas de diferentes áreas de intervenção apresentando a sistematização das conclusões mais relevantes dos estudos que têm vindo a ser desenvolvidos com recurso a metáforas e que procuram enriquecer o conhecimento sobre improvisação organizacional servindo-se do conhecimento existente sobre a utilização da improvisação noutros contextos que não as organizações. Procuraremos, em seguida, ilustrar a

variações da improvisação em termos de grau e tipo e clarificar a relação entre a improvisação e alguns processos que lhe estão associados, nomeadamente a adaptação e a inovação, e outros constructos com os quais está relacionada, designadamente a criatividade organizacional, a intuição e o *bricolage*.

Por fim, apresentaremos a relação que tem vindo a emergir na literatura entre improvisação, conhecimento e aprendizagem, procurando ilustrar a forma como o conhecimento proveniente da execução de acções improvisadas poderá ser aprendido e posteriormente utilizado, rotineiramente ou sob a forma de procedimento.

Concluiremos com a apresentação de algumas proposições em estudo.

Improvisação Organizacional

A ênfase que as teorias organizacionais e empresariais colocaram ao longo do tempo nas questões de ordem e controlo, introduzindo temas como definição de objectivos, planeamento estratégico, gestão pela qualidade total, etc., tem criado algumas dificuldades ao estudo de temáticas como a criatividade e a inovação. Não obstante, nos últimos anos a teoria da gestão tem denotado um interesse crescente pelas questões da criatividade, o que poderá ser atribuído à tentativa de alcançar o sucesso organizacional, num meio caracterizado pela turbulência e complexidade (Kamoche, Cunha M. & Cunha J., 2004). "Um dos conceitos mais fascinantes que emerge destes esforços é o de improvisação, que parece ter implicações consideráveis para um vasto elenco de fenómenos organizacionais" (Kamoche et al. 2004, p.3).

As ferramentas tradicionalmente utilizadas pelos gestores ajudam ao planeamento e à capacidade de execução. A improvisação pode ajudar a maximizar oportunidades, na medida em que a eficácia com que os indivíduos respondem às oportunidades e/ou problemas inesperados poderá depender das suas capacidades de improvisação (Crossan et al., 1996). A grande vantagem

competitiva sustentável de uma organização é ser melhor e mais aprendente do que os seus concorrentes e ter capacidade de aprendizagem mais rápida (Crossan, 1997). Para que tal seja viável, é fundamental a existência de ciclos mais rápidos, soluções inovadoras e mudanças mais espontâneas, o que não é totalmente congruente com os horizontes a longo prazo requeridos pelo planeamento, como tradicionalmente o conhecemos. O que se verifica no contexto organizacional é que os sujeitos improvisam, inovam e ajustam constantemente as suas rotinas de trabalho (Orlikowski, 1996), pelo que a improvisação pode ser uma solução para esta questão, devido aos seus componentes chave de espontaneidade de acção e nível de intuição (Crossan, 1997).

Definindo Improvisação

Existem várias definições de improvisação em diferentes áreas que vão desde as artes, a terapia, a inovação, etc. até ao contexto organizacional. Apesar das diferenças consideráveis no seu enfoque, elas assentam sobre um denominador comum: o pressuposto de que a improvisação lida com o imprevisto e inesperado, trabalhando sem estipulação prévia. A maioria dessas definições enfatiza a natureza espontânea e intuitiva do fenómeno, o que as torna incompletas e redutoras podendo conduzir a uma compreensão demasiado simplista e minimalista do termo, na medida em que só referem a importância da disciplina e experiência dos improvisadores, ignorando as práticas e processos por estes utilizados. Contudo, o sucesso da improvisação está intimamente ligado à capacidade dos improvisadores terem absorvido uma base sólida de conhecimento (Weick, 1998) pois não se pode improvisar do nada. Improvisar envolve "retrabalhar material pré-composto e construir na relação ideias não antecipadas, concebidas, formadas e transformadas sob condições especiais de desempenho, adicionando, desse modo, traços únicos a cada criação" (Weick 1998 p.544).

Crossan (1997) recorre à metáfora do teatro e defende que a "improvisação não só fornece uma forma de compreender o que é espontâneo e inovador, como os exercícios utilizados pelos actores para desenvolver as suas capacidades podem ser adoptados pelas empresas, como forma de experienciar e aumentar a capacidade individual ou organizacional para ser inovador e responsivo" (p.38).

Eisenhardt (1997) apresenta a improvisação como "organização no sentido dos actores inovarem adaptativamente e executarem eficientemente, em tempo real" (p.255). De acordo com esta definição, a improvisação tem como características cruciais, a comunicação intensa, em tempo real, entre os membros de um grupo e implica que os executantes se baseiem em poucas regras muito específicas. O resultado potencial da improvisação é um desempenho inovador e adaptativo e que pode ser bem executado e de elevada qualidade, quando desempenhado por indivíduos com grandes capacidades.

Miner, Moorman e Bassoff (2002) acrescentam a importância da ocorrência temporal do planeamento da acção e da sua execução, argumentando que ocorre improvisação quando estes convergem no tempo. Assim, a acção será tão mais improvisada quanto menor for a discrepância entre o seu planeamento e a respectiva execução (Miner et al., 2002; Moorman & Miner, 1998a). A vantagem desta definição face a outras anteriormente propostas está, segundo as suas autoras, no facto de esta abarcar a execução (o que implica uma actividade intencional e deliberada representando um caso especial de actividade não planeada) e a composição (que conota improvisação com a produção de comportamento ou inovação não precedente, indo além da repetição automática de uma rotina preexistente) e envolver uma actividade semi-ordenada.

A improvisação, habitualmente pensada como actividade individual, é de facto, muitas vezes executada por um único indivíduo, embora também possa ocorrer colectivamente, sendo neste caso o sistema que resulta da junção da acção dos indivíduos que improvisam (Miner et al.

2002). Inclui a improvisação por grupos, departamentos ou pela organização no seu todo (Moorman & Miner, 1998a). O seu resultado é, no entanto, mais do que a soma do comportamento dos vários intervenientes.

Crossan et al. (1996), baseando-se nos resultados das suas experiências, corroboram esta ideia, apresentando a improvisação como uma técnica baseada na equipa (mais do que no indivíduo), que proporciona uma forma diferente de abordar problemas ou desafios. Vêem a improvisação como uma potencial ligação entre a necessidade de planear o previsível e a capacidade para responder ao imprevisível. De facto, improvisar envolve "explorar, experimentar continuamente; pensar nas possibilidades sem conhecer onde as questões irão conduzir ou como é que a acção se vai desenrolar" (Barrett 1998, p.606).

Também ao nível da improvisação em termos colectivos há diferentes abordagens do conceito, não existindo uma definição única. Eisenhardt e Tabrizi (1995) sugerem que os processos improvisados "combinam aprendizagem em tempo real através da concepção e testagem de interacções, com concentração e disciplina nos acontecimentos importantes e líderes poderosos" (p.108). Na área do desenvolvimento de novos produtos, a proposta aponta no mesmo sentido, sendo que a improvisação é habitualmente definida como a criação de um produto à medida que decorre a adaptação às mudanças tecnológicas e de mercado (Brown e Eisenhardt, 1997).

Crossan e Sorrenti (1997), reforçando a importância da intuição e espontaneidade, definem improvisação como a "intuição conduzindo a acção, de modo espontâneo, funcionando como uma forma de realçar a qualidade da acção assumida no momento" (pág. 156). Esta definição é corroborada por Hatch (1997), que lhe acrescenta duas dimensões fundamentais: a história e o objecto de improvisação, o que resulta na definição da improvisação como a "intuição conduzindo a acção sobre algo, de forma espontânea mas historicamente contextualizada" (pág. 184). A ideia subjacente a esta definição de Hatch (1997), é de a que a improvisação se fundamenta no contraste

entre a acção passada e a presente, onde a memória de experiências prévias, o conhecimento, etc. têm um papel central, não podendo por isso, ser negligenciado o conteúdo histórico. Por outro lado, tal como é reconhecido por muitos músicos de jazz, não se pode improvisar no nada, donde tem que existir sempre uma estrutura mínima para a improvisação (Kamoche & Cunha, 2001).

Kamoche, Cunha M., e Cunha J. (2000; 2004) acrescentam a ideia da importância da disponibilidade de recursos para a concretização de uma acção improvisada, adoptando uma definição diferente, embora complementar, segundo a qual improvisação é a "concepção da acção pela organização e/ou seus membros, à medida que esta decorre, utilizando os recursos materiais cognitivos, afectivos e sociais disponíveis" (Kamoche et al. 2004, p.3). Ocorre improvisação sempre que uma organização enfrenta uma ocorrência inesperada (sob a forma de problema ou de oportunidade), para a qual não possui qualquer tipo planeamento, e que é percebida como requerendo uma acção rápida (Cunha M., Kamoche K., Cunha R., 2003).

Por se tratar da definição mais completa que encontrámos na literatura, será esta que iremos adoptar ao longo deste trabalho.

Estudo da Improvisação: o recurso a metáforas

A improvisação organizacional é, como já tivemos oportunidade de referir anteriormente, um terreno fértil mas que tem sido pouco explorado até ao momento no âmbito dos estudos organizacionais. Todavia, nos últimos anos começaram a surgir esforços nesse sentido, tendo sido desenvolvidos estudos com recurso à utilização de metáforas baseadas no conhecimento existente sobre a utilização da improvisação noutros cenários que não o organizacional. As metáforas funcionam como lentes através das quais se faz a análise deste fenómeno emergente, utilizando o significado de outros fenómenos mais conhecidos.

O que normalmente acontece neste tipo de abordagens em geral, e na do estudo da improvisação em particular, é a ancoragem dos investigadores numa metáfora única, o que, de acordo com Cunha M. et al. (2001), tem insuficiências importantes, nomeadamente a distorção do objecto de investigação (por centração apenas nos aspectos do fenómeno que são semelhantes aos da metáfora), a diminuição da sua propriedade geradora e as questões de linguagem (a relação entre significado e significante pode variar de língua para língua). O conhecimento daqui resultante poderá ser insuficiente ou até mesmo enviesado.

Também no estudo da improvisação organizacional, que não é excepção, existe uma metáfora dominante: a do jazz, cujo contributo para o desenvolvimento da teoria da improvisação tem sido apreciável. O recurso inicial a esta metáfora e a difusão da sua utilização está relacionada com o facto de o jazz ser um fenómeno fortemente marcado pela improvisação, e aquele com que as pessoas estão mais familiarizadas; mais do que com qualquer outra metáfora (Cunha M. et al 2001). Há efectivamente, uma semelhança acentuada entre a actividade dos músicos jazz e a dos gestores nas organizações, na medida em que ambos criam novas respostas sem um plano prescrito e sem ter certeza dos resultados que irão obter, descobrindo o futuro criado pela sua acção apenas à medida que esta se vai desenrolando (Barrett, 1998).

Como forma de atenuar as consequências decorrentes da utilização de uma metáfora única neste caso a do jazz, Kamoche et al. (2004) propõem a utilização de três metáforas alternativas: a da música indiana, a da terapia improvisacional e a da teoria do papel (*role theory*), de entre um conjunto de várias possibilidades. Esta opção por outras metáforas que não a do jazz (e mais do que uma) tem por base a convicção de que diferentes metáforas fornecem formas alternativas de ver o fenómeno da improvisação organizacional, que funcionam como complemento aos conhecimentos generalizados pelo jazz, através do preenchimento de algumas lacunas deixadas por esta metáfora.

A escolha da música indiana, da terapia improvisacional e da teoria do papel está relacionada com a forte presença da improvisação nestes fenómenos. A música clássica indiana é uma forma musical improvisada, por definição, enquanto que a terapia baseada na música utiliza a improvisação musical para atingir um momento de contacto entre o paciente e o terapeuta, que pode potenciar a sua cura. Já no que concerne à teoria do papel, permanece em aberto a discussão sobre se os comportamentos relacionados com o papel podem ser improvisados localmente ou se são apenas determinados pelo sistema social, mas parece possível considerar que são fortemente marcados pela improvisação.

Os resultados que têm vindo a ser encontrados nestes estudos deram origem à identificação de uma série de características destas metáforas e da improvisação organizacional, cujos principais resultados se encontram sistematizadas, em termos comparativos, na Figura 1.

	Improvisação no Jazz	Improvisação na Música Indiana	Terapia baseada na Improvisação Musical	Teoria do Papel	Improvisação Organizacional
Antecedentes	É uma tentativa deliberada de afastamento de um *standard*. É uma mostra de virtude.	É uma tentativa deliberada de afastamento de um *standard*. É uma mostra de virtude.	É emergente e exploratória. Não há um motivo explícito nem a necessidade de partir de um *standard*.	Não é consciente nem deliberada; resulta de um desvio não intencional do papel prescrito. Acontece devido a factores sociais.	É deliberada, sendo desencadeada pela percepção de um problema ou oportunidade que tem que ser rapidamente resolvido
Condições	1. Estruturas mínimas 2. Propensão para a acção 3. Cultura de imperfeição	1. Estruturas mínimas 2. Propensão para a acção 3. Cultura de imperfeição	1. Estruturas mínimas 2. Propensão para a acção 3. Cultura de imperfeição	1. Continuidade dos membros no grupo 2. Reduzida exposição a estranhos 3. Grau considerável de exposição pessoal 4. Maior dependência do líder do grupo do que do meio	1. Estruturas mínimas 2. Propensão para a acção 3. Minimização do err
Factores Influenciadores	1. Liderança 2. Características Individuais 3. Comunicação 4. Memória 5. Dimensão do grupo	1. Liderança (ausência) 2. Características Individuais 3. Comunicação 4. Memória 5. Dimensão do grupo	1. Liderança 2. Meio com segurança emocional 3. Instrumentos Simples 4. Comunicação 5. Dimensão do grupo	1. Liderança 2. Relações tensas 3. Percepção de uma ameaça externa partilhada 4. Rotina 5. Distância entre actores	1. Liderança 2. Características Individuais 3. Comunicação 4. Memória 5. Dimensão do grupo 6. Grau de emergênci da estrutura mínima
Resultados	1. Flexibilidade 2. Aprendizagem 3. Sentimento de transcendência 4. Motivação para improvisar 5. Viciação 6. Competitividade 'destruidora'	1. Flexibilidade 2. Aprendizagem 3. Sentimento de transcendência 4. Motivação para improvisar 5. Viciação 6. Competitividade 'destruidora'	1. Cura do paciente 2. Melhoria da relação paciente / terapeuta 3. Isolamento do paciente	1. Flexibilidade 2. Aprendizagem 3. Formalização de improvisações ineficientes	1. Flexibilidade 2. Aprendizagem 3. Rapidez 4. Motivação para improvisar 5. Improvisação como 'a melhor forma de fazer' 6. Armadilhas de oportunidade 7. Aprendizagem ineficiente 8. Transformação Organizacional

Figura 1: Análise comparativa das principais características das metáforas apresentadas (jazz, música indiana, terapia, e teoria do papel) e da improvisação organizacional (adaptado de Kamoch et al., 2004)

Como se pode verificar na figura 1, os estudos realizados com recurso a estas metáforas, têm identificado quer no contexto em estas ocorrem quer no contexto organizacional, alguns antecedentes da improvisação, condições necessárias para a sua ocorrência, factores que a influenciam e os resultados decorrentes da sua utilização. No que diz respeito aos antecedentes da improvisação (e que se prendem fundamentalmente com a existência de uma acção deliberada e intencional na acção improvisada), a música indiana e o jazz partilham a tentativa deliberada de se afastar de um *standard*, sendo que para ambos, a improvisação é uma mostra de virtude. A diferença é que no jazz os músicos não têm que improvisar (embora o façam frequentemente), enquanto que na música indiana, que é uma forma musical improvisada por definição, há sempre improvisação. A terapia baseada na improvisação musical, por seu turno, preconiza que a capacidade para improvisar está presente em cada pessoa e é emergente e exploratória mas contrariamente ao que acontece no jazz, não há um motivo explícito a partir do qual se improvisa nem a necessidade de se partir de um *standard*. A teoria do papel introduz a ideia de que a acção não é nem consciente, nem deliberada mas sim o resultado de um desvio não intencional da estrutura do papel percebido e acontece devido a factores sociais (condições ou estados do meio social), sem necessidade de uma estratégia centralizadora e sem audiência. No caso da improvisação organizacional, tem-se verificado que a acção é deliberada, sendo desencadeada pela percepção de um problema e/ou oportunidade inesperados que têm que ser rapidamente abordados. E é intencional, na medida em que é possível escolher, podendo-se optar por planeamento e rotinização, em detrimento da improvisação.

Mesmo na presença dos antecedentes da improvisação, para que esta ocorra, é necessário estarem reunidas algumas condições, que variam em função do cenário. Uma das mais frequentemente referidas é a necessidade da presença de um conjunto de linhas orientadoras consensuais- estruturas mínimas- que especificam a criação e coordenação de ideias e que são

essenciais para gerir a complementaridade humana e a dinâmica do desempenho (Kamoche & Cunha M., 1999; Kamoche et al., 2000). A estrutura mínima "tem como função dar aos seus membros a liberdade suficiente para improvisar e a estrutura necessária à transformação do resultado dessa improvisação em vantagens para a organização" (Cunha J. & Cunha M. no prelo, p.4). Os seus componentes podem ser categorizados em componentes sociais (conjunto de normas sociais partilhado e limitado); componentes técnicos (capacidades/habilidades que associam competência ao desempenho) e componentes organizacionais (liderança, cultura e recursos humanos) (Kamoche et al., 2000).

O jazz e a música indiana apresentam as estruturas mínimas como tácitas e implícitas embora com uma natureza distinta. Enquanto no jazz há o conhecimento de um repertório de canções e as suas principais variações (memória declarativa), existindo uma complexa divisão do trabalho devido aos vários papéis desempenhados pelos músicos em sequência, na música indiana há conhecimento de fórmulas para melodia e ritmo (memória procedimental) e uma quase inexistente divisão do trabalho. Por outro lado, o jazz está normalmente associado à cooperação donde, competição intensa significa liderança (ponto de viragem da improvisação), ao passo que na música indiana, a estrutura mínima acentua a competição em vez da cooperação pois a experiência social da improvisação é essencialmente competitiva e fundamentada na especialização funcional (à medida que a componente social aparece). No entanto, a liderança é quase inexistente. Em ambos os cenários, a comunicação ajuda a acentuar a competição, como oposição ao alcance da cooperação e coordenação. Por se tratar de uma acção deliberada (tanto no jazz como na música indiana), é necessário existir propensão para a acção e uma cultura que tolere os erros (cultura da imperfeição), por forma a que os indivíduos enveredem pela improvisação.

Na terapia baseada na improvisação musical, a estrutura mínima é composta por um conjunto de temas fornecido pelo terapeuta e a partir do qual se constrói o comportamento (através

do desempenho), conduzindo os pacientes na improvisação pelo exemplo. Os improvisadores não partilham qualquer tipo de memória (processual ou declarativa) e a estrutura social é importada de regras sociais externas e tácitas que podem ser embelezadas por acordos mínimos prévios ao desempenho. Neste contexto, a improvisação parece apelar a uma liderança dupla, onde um dos líderes fornece o tema e exemplifica, enquanto o outro encoraja os membros a segui-los. A comunicação fluida e aberta pode aumentar grandemente a qualidade do desempenho, e o facto de não existir audiência também pode contribuir para os baixos níveis de ansiedade, o que é reforçado pela existência de um cultura de imperfeição, que tolera os erros. Também aqui é fundamental a propensão para a acção.

Na teoria do papel, a ocorrência da improvisação pressupõe a presença de níveis consideráveis de revelação ou exposição pessoal (por ser tratar de uma acção que resulta de um desvio não intencional da estrutura do papel percebido) e a existência de uma exposição reduzida a estranhos, na medida em que desta forma, é menor a necessidade de ajustamento de papéis, e consequentemente, a resistência à mudança. Por outro lado, é fundamental a permanência dos membros no grupo, à medida que se vai construindo uma similaridade baseada na confiança e onde é visível uma maior dependência do líder do grupo (ou membro mais influente) do que do exterior.

No contexto organizacional, a improvisação ocorre quando não há tempo para o planeamento, o que reforça a necessidade de alinhamento entre os indivíduos e os grupos pois este é fundamental para que o sistema, na sua totalidade, não falhe. Este alinhamento é assegurado pela estrutura mínima, que define três dimensões fundamentais para o sucesso da improvisação. São elas: o acordo mínimo (equilíbrio entre competição e cooperação); o nível mínimo de recursos críticos e a racionalidade mínima (que ajuda a manter a acção centrada nos fins). O alinhamento implica igualmente a existência de um propósito comum e regras gerais, que funcionam como linhas orientadoras dos indivíduos e do grupo. Esta estrutura mínima é suportada por uma fort

liderança e copresença espacial dos membros da organização, uma vez que este tipo de estrutura só pode ser transmitido tacitamente, através da acção. Por outro lado, e por se tratar de uma acção deliberada, é fundamental a presença de propensão para a acção, numa cultura que encoraje a experimentação e onde exista reconhecimento e enaltecimento da acção, por parte dos superiores.

Não obstante a presença necessária destas condições para o recurso à improvisação, em qualquer um dos cenários que têm vindo a ser referidos, é reconhecida a existência de factores que podem influenciar o resultado da improvisação. No jazz, por exemplo, o resultado é melhorado com grupos pequenos, com uma liderança funcional e rotativa. Na música indiana, por seu turno, a improvisação é igualmente facilitada pela existência de grupos pequenos mas sem liderança. Em ambos os cenários, é fundamental a existência de comunicação informal muito frequente e a presença de executantes criativos, com elevadas capacidades técnicas e grande conhecimento e com capacidade para lidar com situações de tensão.

A improvisação musical na terapia é também facilitada pela utilização de grupos reduzidos e uma frequente comunicação informal. Contudo, ao contrário das metáforas anteriores, por recorrer a instrumentos simples, não requer quaisquer capacidades especiais por parte dos sujeitos executantes. A presença de um ambiente de segurança emocional e uma liderança directiva dupla (com um líder a fornecer o tema e o exemplo e o outro a encorajar os indivíduos a segui-lo) também parecem contribuir para a utilização deste tipo de improvisação.

Na teoria do papel, a ocorrência de improvisação pode ser influenciada pela percepção partilhada de uma ameaça externa, bem como pela existência de relações de tensão, na medida em que, perante estas circunstâncias, as pessoas irão desenvolver os seus papéis no sentido de reduzir as preocupações e aumentar os benefícios, o que requer a presença de uma liderança estável e equilibrada. A distância social entre os actores também é um factor importante, uma vez que quando os actores estão muito distantes no sistema social, não conhecem totalmente o papel do

outro e por consequência, ao relacionarem-se, não invocam o papel imposto ao outro, deixando-lhe mais espaço para improvisar. A própria rotina, quando realmente executada, pode contribuir para o aumento do recurso à improvisação pois é dada menor atenção às pessoas que detêm papéis relacionados com as actividades rotinizadas, o que lhes dá maior margem para improvisar.

A improvisação organizacional, por seu turno, pode ser facilitada fundamentalmente, pela presença de uma liderança baseada no poder do especialista (alguém com 'poder inteligente'- o poder do conhecimento- e que é reconhecido como tal) que permite a participação selectiva, e pela existência de elevada memória declarativa e processual, num meio que encoraje a aprendizagem e a formação. É igualmente importante que os indivíduos percepcionem um alinhamento entre os seus objectivos individuais, os do grupo e os da organização (mesmo até porque isso encoraja a acção) e tenham resistência a situações de elevada tensão. A este nível, mais do que grande capacidade técnica e conhecimentos profundos de cada indivíduo, é fundamental a diversidade de capacidades e níveis técnicos existente no grupo e na organização.

Todas as acções improvisadas produzem resultados, nem sempre positivos e que variam em função dos vários cenários aqui abordados. No jazz, como na música indiana, a improvisação proporciona flexibilidade (no sentido em que os membros do grupo se adaptam uns aos outros em cada situação), aprendizagem, sentimento de transcendência pessoal e motivação crescente para improvisar. Mas também, pode conduzir a uma competição "destruidora" e à viciação no recurso à improvisação (mesmo quando tal não seria necessário). Na terapia baseada na música, a improvisação pode resultar na cura do paciente (que é o que idealmente se procura com a terapia) ou, pelo menos, na melhoria da sua relação com o terapeuta. Pode igualmente acontecer o resultado inverso, que se traduz no isolamento do paciente. A improvisação na teoria do papel, tem como resultado expectável maior flexibilidade e aprendizagem. Contudo, também pode ocorrer

formalização de improvisações ineficientes (por exemplo, a cristalização em torno de uma patologia de grupo).

No contexto organizacional, a acção improvisada pode resultar numa maior flexibilidade e rapidez de acção, aprendizagem, aumento da motivação para improvisar e trabalhar e transformação organizacional. No entanto, podem surgir igualmente, resultados negativos, como a utilização da improvisação como a melhor forma de responder a todas as situações (mesmo quando há planeamento passível de ser utilizado para fazer face ao problema ou oportunidade surgida), aprendizagem ineficiente e/ou ineficaz, "armadilhas de oportunidade" (falha de exploração de novas ideias, via exploração), sobreconfiança e desenvolvimento de um sentimento de transcendência pessoal, entre os indivíduos do grupo e aumento da ansiedade e incerteza (Cunha M. et al., 2001). Estas temáticas referentes à improvisação organizacional, serão retomadas mais adiante.

Variações na Improvisação

A improvisação pode ser apresentada como um fenómeno observado em vários graus e tipos, uma vez que as acções desencadeadas pelos indivíduos e/ou grupos, não têm todas o mesmo grau de improvisação, podendo variar entre totalmente planeadas e totalmente improvisadas. Por outro lado, seja qual for o seu grau, as improvisações podem ser categorizadas de acordo com as dimensões polarizadas: produto *versus* processo; comportamental *versus* cognitiva e individual *versus* colectiva. Apresentaremos em seguida uma descrição mais detalhada das posições que se têm vindo a destacar relativamente a estas matérias.

Graus de Improvisação

À semelhança do que acontece com a própria definição de improvisação, também no que concerne a esta temática não há uma posição única e consensual. Existem alguns autores que defendem que a improvisação organizacional ocorre num contínuo limitado pela "inspiração do momento", num extremo, e pela acção totalmente planeada, no outro. Neste conjunto de autores, inscreve-se a posição de Moorman e Miner (1998a), que contempla a existência de três níveis distintos de improvisação ao longo do contínuo: o primeiro nível, no qual há pequenos ajustamentos a processos preexistentes (por exemplo, reprogramar a produção para satisfazer as exigências dos clientes), o nível intermédio, caracterizado por um acentuado afastamento do referente (por exemplo, improvisar novos produtos que representam variações nos produtos e processos de produção existentes) e, por fim, o caso mais extremo, no qual o improvisador se separa totalmente das ligações ao referente original e compõe novos padrões (por exemplo, um subgrupo cria um produto inconsistente com a estratégia existente na empresa).

Paralelamente, há outra corrente de autores que, mantendo a ideia de contínuo, propõem a existência de níveis de actividade que se alteram, revêem e (re)criam (Weick, 1998). Neste grupo muito ligado à improvisação na música, nomeadamente no jazz, inclui-se a posição de Weick (1998), que considera necessário, para compreender de forma mais completa a improvisação, ter em conta que ela existe num contínuo que vai desde a interpretação (quando há menor liberdade como numa melodia em que a canção é executada basicamente de acordo com o que está escrito) através do "embelezamento" (que envolve o uso da imaginação, antecipando ou atrasando as frases originais e tendo como resultado a melodia refraseada mas reconhecida) e da variação (quando um grupo de notas que não existia na melodia original é inserido, embora existindo uma relação clara com a melodia original), terminando na improvisação propriamente dita (que consiste na transformação da melodia num modelo sem parecença com o original ou utilização de modelo

alternativos à melodia base). O que resulta no final é mais do que parafrasear, ornamentar ou modificar a melodia; é a alteração radical de partes da melodia ou a substituição dos seus segmentos por novas criações.

Cunha, Cunha e Cunha (2000) propõem que, também na área organizacional, a melhor forma para avaliar a ocorrência da improvisação, parece ser esboçando o fenómeno num contínuo pois esta abordagem é mais harmoniosa com a prática e investigação da realidade das organizações do que a utilização de categorias discretas com fronteiras pouco nítidas.

Tipos de Improvisação

Trabalhando na área do desenvolvimento de novos produtos, Miner et al. (2002) observaram que a improvisação organizacional assume formas similares que podem ser categorizadas em duas dimensões polarizadas: produto *versus* processo e comportamental *versus* cognitiva.

As improvisações de produto são aquelas que afectam a natureza substantiva de novos produtos, o que acontece, por exemplo, quando as equipas de desenvolvimento de produto se deparam com problemas que as forçam a improvisar novos traços do produto. Quando, ao invés, as equipas de desenvolvimento improvisam a forma como os produtos são desenvolvidos, visando novos processos e alterando o conteúdo, carácter e sequência de rotinas prévias, estão a produzir improvisações de processo (Miner et al., 2002).

A segunda dimensão proposta engloba as improvisações que se relacionam com as acções desencadeadas durante o processo de desenvolvimento de produto e se traduzem em acções que afectam traços do produto, processo ou ambos- improvisações comportamentais- e as improvisações que se aplicam às interpretações e decisões dessas acções- as improvisações cognitivas.

Na sua investigação, Miner et al. (2002) verificaram ainda que a natureza de uma improvisação não determina ou reflecte necessariamente a natureza dos seus resultados e por conseguinte, a improvisação pode estar relacionada com o produto e o resultado relacionado com o processo. Qualquer um destes tipos de improvisação não aparece relacionado com um factor único mas com uma confluência de factores inesperados e não antecipáveis, oportunos ou não.

Uma terceira dimensão da improvisação organizacional é a individual *versus* colectiva (Miner et al., 2002; Moorman & Miner, 1998a), sendo a primeira a executada por um único indivíduo e a última o resultado da acção conjunta dos indivíduos que improvisam e inclui improvisação por grupos, departamentos ou por toda a organização. Investigações anteriores sugerem que interacções entre pessoas que estão a improvisar produzem normalmente improvisação colectiva. O exemplo mais óbvio é o de um grupo de teatro onde, quando um actor improvisa, a sua "deixa" dá origem à resposta de outro actor, que por sua vez, irá servir de base a uma terceiro actor (Moorman & Miner, 1998a).

Muito embora o reconhecimento evidente da importância do constructo improvisação qualquer que seja o seu tipo ou grau, importar categorias tradicionais de outras áreas de investigação organizacional, nomeadamente do desenvolvimento de novos produtos não parece ser o mais indicado para o seu desenvolvimento como constructo independente (Cunha J. et al., 1999 Cunha M. et al., 2001). Cunha et al. (1999) defendem assim, a construção de uma tipologia que se basei em extensos estudos empíricos sobre este fenómeno nas organizações. Por conseguinte, esta é uma área onde ainda há muito terreno para desbravar nas ciências organizacionais.

Constructos Relacionados com a Improvisação

A improvisação não é, de forma alguma, um fenómeno novo nas organizações e, embora não tenha sido alvo de muitos estudos empíricos, é teoricamente rico e mensurável como

constructo formal e distingue-se de outros fenómenos relacionados (Moorman & Miner, 1998a), embora a sua abordagem na literatura nem sempre permita uma percepção clara desta distinção. É frequente alguns conceitos surgirem associados à improvisação e muitas vezes utilizados de modo indiscriminado e pouco claro, pelo que optámos por apresentar algumas considerações sobre os aspectos divergentes entre estes e a improvisação, numa tentativa de clarificar o âmbito com que são referidos ao longo deste trabalho.

Criatividade Organizacional

A criatividade organizacional pode ser definida como a "criação de um novo produto, serviço, ideia, processo ou procedimento útil e válido, por indivíduos trabalhando em conjunto, num sistema social complexo" (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, p.293). Tem sempre inerente algum grau de novidade ou desvio de uma prática *standard* mas pode não envolver qualquer tipo de improvisação. Assim, pode representar uma competência válida e invulgar para a improvisação organizacional ou individual (Moorman & Miner, 1998a), na medida em que a improvisação envolve alguma criatividade.

A criatividade e a improvisação têm em comum o foco na novidade mas divergem em alguns aspectos, designadamente, a criatividade pode resultar de um plano e, desta forma, pode ser retardada com o objectivo de ser executada com os recursos óptimos, o que não acontece com os comportamentos improvisados, que têm que ser executados com os recursos disponíveis no momento. Além disso, na criatividade as acções são totalmente novas, enquanto o desempenho improvisado só pode ser relativamente novo, pois tem sempre que existir uma base de partida para a improvisação. O comportamento improvisado já foi utilizado anteriormente por outros que não os que estão encarregues da improvisação e/ou numa situação diferente da que desencadeia a improvisação (Cunha M. et al., 2001).

Intuição

É um processo inconsciente, baseado na experiência "destilada" e que consiste em fazer escolhas sem uma análise formal óbvia (Crossan e Sorrenti, 1997). Este conceito surge muitas vezes associado à improvisação, como é patente em algumas definições propostas, nomeadamente na definição de improvisação apresentada por Crossan e Sorrenti (1997), onde a intuição é central à improvisação (improvisação é a condução da acção, de forma espontânea, pela intuição) pois facilita a identificação do conjunto de soluções criativas possíveis, ajuda a selecção da solução adequada e possibilita respostas rápidas.

Moorman e Miner (1998a), defendem uma perspectiva diferente, de acordo com a qual a intuição pode fazer parte de alguma improvisação, embora possa ocorrer improvisação colectiva sem a utilização individual da intuição. Por isso, esta não deve ser utilizada para definir se uma acção é ou não improvisada.

Bricolage

É a "capacidade de resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades com os recursos (e pessoas) disponíveis, sem esperar por ter os recursos óptimos" (Cunha M. & Cunha J. no prelo, p.2) para o fazer. Neste sentido, o *bricoleur* é a pessoa que faz as coisas, quaisquer que sejam os materiais e ferramentas que tem à mão. Por esse motivo, o *bricolage* pode ser uma parte importante da improvisação. Com efeito, o grau com que existem as capacidades de *bricolage* e a forma como estas se distribuem na organização, afecta o seu modo de funcionamento, na medida em que o que determina a eficiência organizacional é a capacidade para combinar os velhos recursos existentes de novas formas, de modo a reduzir novas incertezas (Weick, 1993) e a fazer frente a novos problemas e oportunidades. Conhecendo os recursos intimamente, o *bricoleur*, em conjunto com

outras pessoas com capacidades semelhantes, é normalmente capaz de formar novas combinações com os recursos ou conhecimentos disponíveis (Barrett, 1998).

Moorman e Miner (1998a) vêem o *bricolage* como uma capacidade importante que pode, ou não, ocorrer durante a improvisação, não o incluindo na sua definição formal. Defendem que ter habilidade para o *bricolage* pode ajudar a produzir improvisação válida e que a probabilidade de ocorrer *bricolage* é tanto mais elevada quanto mais improvisado for um acto, uma vez que nestas circunstâncias, há menos tempo para obter atempadamente os recursos apropriados. Porém, não o consideram uma condição imprescindível.

Cunha J. et al. (1999) assumem uma posição diferente, tendo optado por tratar *bricolage* e improvisação como um único constructo, considerando que a improvisação organizacional se traduz na convergência entre concepção e execução, bem como na habilidade para construir soluções com os recursos disponíveis no momento. Esta opção tem por base o pressuposto de que não é possível esperar pela alocação dos recursos óptimos, na medida em que improvisar significa responder em tempo real. É um facto que a elevada necessidade de controlo da incerteza que caracteriza a cultura portuguesa parece não se compadecer muito com o recurso à improvisação e ao *bricolage*; no entanto, por não possuírem todos os recursos necessários, as organizações são obrigadas a recorrer ao *bricolage*. A impossibilidade de evitar mudanças rápidas na envolvente reforça a necessidade de improvisar (Cunha M. & Cunha J., no prelo).

Ao longo deste trabalho, o *bricolage* será referido como componente do constructo improvisação, tal como preconizado por Cunha J. et al. (1999).

Processos Associados à Improvisação

Existem vários processos nos quais a improvisação pode desempenhar um papel importante e que, por esse motivo, aparecem frequentemente associados à improvisação. Os mais referidos são a adaptação e a inovação.

Adaptação

Consiste no ajustamento do sistema às condições externas (Hutchins, 1991). É um constructo mais geral e abrangente que o de improvisação e não invoca necessariamente os aspectos de ordem temporal, inerentes à improvisação (Moorman & Miner, 1998a).

Muito embora a adaptação seja um processo onde a improvisação pode desempenhar um papel preponderante, tal não tem que acontecer necessariamente. Do mesmo modo que a improvisação não tem que ser sempre adaptativa, também nem todas as formas de adaptação envolvem improvisação. Com efeito, a adaptação pode ser alcançada de várias formas, onde se inclui a improvisação mas onde também poderá enquadrar-se o planeamento (Moorman & Miner, 1998b), sendo que este último assume, por vezes, um papel de grande relevo.

Com a improvisação, a adaptação tem em comum o foco na mudança do curso de acção. No entanto, contrariamente à improvisação, a adaptação pode ser conceptualizada antes da sua implementação, podendo ser planeada *a priori* e regulada por forma a reunir todos os recursos necessários para a sua implementação.

Inovação

É uma das temáticas mais estudadas nas ciências empresariais, sobretudo no que respeita ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A inovação pode traduzir-se na introdução de um novo resultado (*output*) do sistema organizacional (lançamento de um novo produto no mercado ou o desenvolvimento de um produto existente mas com aumento, modificação ou melhoramento de alguns dos seus atributos), na assimilação de um novo *input* que a organização recebe do seu meio (por exemplo, utilização de uma matéria-prima não explorada anteriormente), na entrada da organização num novo meio envolvente (por exemplo em termos geográficos e/ou de área de actividade) ou na introdução de uma forma diferente de trabalhar (por exemplo, introdução de uma nova tecnologia, novo método de trabalho, novo método de gestão global, novo tipo de estrutura organizacional ou novo processo de gestão de pessoas). (Fonseca, Cunha & Gonçalves, 1996).

A improvisação, por envolver algum nível de criação ou elaboração (*design*) e é uma forma de inovação, podendo englobar níveis muito diferentes de inovação. Daí, o importante papel que a improvisação pode desempenhar na inovação (Moorman & Miner, 1998b).

Estes dois constructos têm em comum o foco na novidade mas divergem no que diz respeito à possibilidade que a inovação tem de ser prevista e planeada, permitindo reunir os recursos necessários para a sua implementação. Isto não ocorre no caso da improvisação, onde é necessário agir com os recursos disponíveis.

Improvisação, Conhecimento e Aprendizagem

"Numa economia onde a certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva é o conhecimento" (Nonaka 1991, p.96) e cada vez mais, as organizações desenvolvem mecanismos que visam garantir um melhor aproveitamento dos seus recursos e a estruturação da informação, por forma a rentabilizar ao máximo a tecnologia e a desenvolver o conhecimento organizacional, que constitui uma fonte de vantagem competitiva não replicável no mercado (Brown & Duguid, 1998). Estando o conhecimento das empresas residente nas pessoas, a gestão do

conhecimento pode tornar-se uma arma poderosa para que as organizações se mantenham competitivas, numa era em que há grande mobilidade de recursos, sobretudo os especializados, que mudam facilmente, não só dentro de uma organização como de organização para organização. Talvez por isso a "grande responsabilidade dos gestores neste início de século seja gerir a criação e desenvolvimento do conhecimento" (Barrett 1998, p.605), na medida em que, não obstante o conhecimento ser normalmente pensado como propriedade dos indivíduos, grande parte do conhecimento existente nas organizações é produzido e detido colectivamente (Brown & Duguid, 1998).

O conhecimento central e crucial de uma organização é muito mais do que o conhecimento explícito (*known what*), que pode ser partilhado por várias pessoas, requerendo igualmente a capacidade para o pôr em prática (*know how*) (Brown & Duguid, 1998). Utilizando uma abordagem idêntica, Nonaka (1991) vê a criação de conhecimento como um processo de tornar explícito o conhecimento tácito. Nesta perspectiva, o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo e a actividade central da empresa criadora de conhecimento é tornar esse conhecimento pessoal disponível aos outros, ou seja, é transformar conhecimento tácito em explícito e cristalizá-lo em inovações. Aqui, o ponto de partida para um novo conhecimento é o tácito (*know how*) que consiste em modelos mentais, crenças, acontecimentos subjectivos, etc. e que é difícil de formalizar. Nonaka faz a distinção entre este tipo de conhecimento- tácito- e o explícito, e descreve um movimento entre eles, sugerindo quatro formas de criação de conhecimento em qualquer organização: "do tácito ao tácito" (quando um indivíduo partilha o conhecimento tácito directamente com outro); "do explícito ao explícito" (quando o indivíduo combina peças discretas de conhecimento explícito, num total), "do tácito ao explícito" (quando o conhecimento tácito é convertido em explícito, permitindo partilhá-lo com os outros) e "do explícito ao tácito" (quando o novo conhecimento explícito é partilhado na organização e os outros indivíduos começam a

internalizá-lo). Estes padrões estão em interacção dinâmica no processo de criação de conhecimento da organização, que é uma espécie de espiral do conhecimento. Uma das principais dificuldades na criação de conhecimento é trazer à superfície da sabedoria do indivíduo o conhecimento tácito, levá-lo a outra pessoa e finalmente, torná-lo explícito. Nesta proposta está subjacente a ideia de que todo o conhecimento tácito é passível de ser explicitado, com maior ou menor grau de dificuldade, representando um grande desafio para as organizações a gestão deste conhecimento.

Este tipo de abordagem, proposta por Nonaka, conduz, segundo Stacey (2000), a uma visão linear sequencial do conhecimento, passando o conhecimento tácito passivo aos outros, primeiro por imitação, depois pela formalização e codificação, para poder ser usado. Stacey (2000) preconiza uma perspectiva diferente, de acordo com a qual os indivíduos e a emergência do seu conhecimento são socialmente construídos nas relações onde os processos são largamente mais extensos e complexos do que a simples imitação. O conhecimento tácito é pessoal, inconsciente e está para além do nível de sabedoria. Por conseguinte, nunca é detido por ninguém, o que o torna difícil de comunicar e formalizar. É, por isso, fácil de proteger mas difícil de difundir, coordenar, comparar ou mudar (Brown & Duguid, 1998). A natureza do conhecimento explícito, pelo contrário, é simples de compreender pois é o conhecimento formal e sistemático que é fácil de comunicar e, consequentemente, difícil de proteger e guardar no seio da organização.

O conhecimento assume um papel preponderante nas actividades de improvisação, na medida em que as organizações, os indivíduos e os grupos geram produtos e serviços com base em estruturas mínimas, recursos mínimos, *bricolage* e outros meios facilitadores, por via da experimentação, recorrendo largamente ao conhecimento tácito, mais do que ao explícito, por se tratar de uma actividade não planeada, por definição. As capacidades individuais e da equipa,

através das quais a improvisação é realizada, são difíceis de codificar e tornar explícitas em virtude da componente tácita que lhe está inerente (Kamoche, Cunha & Cunha, 2000).

Tem-se verificado na literatura a referência a uma relação entre a improvisação e aprendizagem. Cunha J. e Cunha M. (1999) advogam a ideia de que estas devem ser vistas numa relação dual pois são inerentes e funcionam como causa e efeito uma da outra. A improvisação pode preceder a aprendizagem devido à sua capacidade de servir como transmissor de conhecimento tácito; concomitantemente, a aprendizagem pode preceder a improvisação, em situações onde a complexidade das tarefas/estruturas sociais exige um processo prévio de aquisição do conhecimento.

Considerar a aprendizagem como anterior à improvisação não é muito polémico, sobretudo se considerarmos a dimensão *bricolage*, pois é consensual que para os indivíduos poderem utilizar os recursos (materiais, cognitivos, afectivos e sociais) têm que os conhecer e possuir um elevado nível de habilidade na sua manipulação (Cunha M. et al. 2001), o que é uma condição para a ocorrência de improvisação organizacional. Mais polémica poderá ser a discussão sobre a aprendizagem como consequência inevitável da improvisação pois, para tal acontecer, a improvisação tem que ser formalizada de algum modo pelos seus executantes. Todavia, e apesar de isto ser verdade para a aprendizagem em sentido estrito, se concebermos a aprendizagem em cenários organizacionais, então, a improvisação surge como 'local de aprendizagem', no sentido em que, mesmo que o seu conteúdo não esteja formalizado, a sua experiência quando percebida como positiva, será relembrada como um momento de desempenho máximo e como um modelo mental de como se deve trabalhar na organização (Cunha J. et al. 2000).

Improvisação e aprendizagem estão tão interligadas que ocorrem de uma forma interactiva e quase simultânea, sendo que cada uma delas, apresenta oportunidades para a ocorrência da outra. Improvisação sem aprendizagem é improvável, ao passo que aprendizagem sem improvisação

embora possível, "é um luxo que muito poucas empresas são capazes de despender, em meios cada vez mais competitivos e rápidos" (Cunha J. et al. 2000, p.1).

Crossan e Sorrenti (1997) corroboram a ideia de que a improvisação é uma área crítica, ainda que negligenciada, da aprendizagem organizacional, na medida em que a aprendizagem requer, por parte das organizações, planos, visão, planeamento por cenários, transacções e improvisação. Estas autoras verificaram nos seus estudos empíricos, que muita da atenção despendida com a aprendizagem organizacional tem sido direccionada para a "aprendizagem antecipatória", na qual mudanças na cognição precedem mudanças no comportamento, apesar de muitas das mudanças cognitivas nunca se chegarem a manifestar em mudanças comportamentais. A improvisação, pelo contrário, é uma via para a 'aprendizagem experimental', na qual são as mudanças no comportamento que precedem as mudanças na cognição, pois, dada a natureza subconsciente da intuição (que conduz a improvisação), a acção precede a compreensão. Isto é, agimos e só depois damos sentido. É uma aprendizagem mais espontânea que não é conduzida apenas por planos detalhados. "Trata-se de uma tentativa deliberada de obter e interpretar sistematicamente a informação, na esperança de melhorar o repertório comportamental da organização" (Miller 1996, p.493). Este tipo de aprendizagem que envolve "aprender fazendo", tem a grande vantagem de explorar as capacidades de aprendizagem na organização mas resulta, normalmente, num conhecimento local (Miller, 1996).

Miner et al. (2002) advogam uma ideia semelhante, defendendo que a improvisação pode servir como experimentação não planeada, e que as organizações podem aprender a improvisar. A improvisação representa, assim, um mecanismo efectivo de aprendizagem por tentativa e erro das potencialidades de um novo produto e um novo conhecimento técnico e de mercado, sendo que, do esforço de improvisação despendido quando a empresa procura resolver um problema inesperado, pode surgir algum conhecimento (científico ou relacionado com o mercado)

Através da acção (improvisada), as organizações podem aprender mais sobre si próprias e sobre o seu meio. Ao improvisar podem ainda aprender a formalizar/rotinizar as suas improvisações e a aprender como improvisar. Vários autores advogam que praticar, isto é, desempenhar a improvisação rotineiramente, aumenta a capacidade das organizações para improvisar (Cunha M. et al., 2001). O argumento utilizado é o de que a improvisação é uma capacidade do próprio que não pode ser transmitida explicitamente através do conhecimento formal (Miner et al., 2002). Aprender não é, realmente, uma mera questão de transmitir informação descontextualizada de uma pessoa a outra; "é uma questão de aprender como falar a linguagem de uma comunidade de práticas (...), o que tem consequências para as organizações (...) pois os aprendizes precisam aceder à experiência dos práticos, através de reuniões formais e informais, conversações, histórias, mitos, rituais, etc." (Barrett 1998, p.616). A experiência no trabalho cria o seu próprio conhecimento, na medida em que, através da prática, os indivíduos desenvolvem uma compreensão partilhada do que fazem e como fazem (Brown & Duguid, 1998).

Com base nestes argumentos, definimos a seguinte proposição, que nos propomos testar neste estudo:

Proposição 1: Quanto maior o recurso à improvisação, mais as organizações aprendem sobre como improvisar, ou seja, a improvisação organizacional pode ser aprendida pela prática.

Sendo a improvisação um mecanismo de aprendizagem por tentativa e erro, ela pode ser vista como uma "aventura" arriscada que consiste em procurar no desconhecido, sem garantia de onde irá dar essa exploração. A sua ocorrência poderá ser facilitada pela existência de uma cultura experimental, onde a acção e a experimentação são promovidas como forma de abordar, analisar e compreender a realidade. Para que tal aconteça, a organização tem que, pelo menos, tolerar o

erros, em vez de os penalizar, pois estes são uma fonte importante de aprendizagem (Barrett, 1998). Os que o fazem, reconhecem que em meios turbulentos é difícil sobreviver sem perseguir seriamente a inovação (Miner et al., 2002). Contudo, há uma tendência para interpretar os erros como algo inaceitável, na medida em que os sucessos passados conduzem a experiência e vivências nas organizações, onde o comportamento é baseado em rotinas (regras, práticas, receitas, convenções, crenças) estabelecidas com base nos sucessos passados, que procuram replicar (Barrett, 1998).

Miner et al. (2002) defendem que qualquer improvisação pode fornecer valor em termos do seu impacto imediato e possibilitar o alcance de conhecimento experimental passível de ser utilizado noutros contextos futuros, podendo funcionar como uma de várias fontes de novas rotinas que, através de retenção selectiva, poderá levar à adaptação. De acordo com esta perspectiva, o valor da improvisação vai além das hipóteses de uma improvisação individual resolver um problema imediato, incluindo a possibilidade de ser descoberta uma nova prática ou conhecimento.

Miner et al. (2002), verificaram nos seus estudos empíricos, que as estratégias improvisadas nem sempre têm consequências benéficas para as organizações pois, apesar de facilitarem algumas formas de adaptação, podem aumentar o espectro da aprendizagem colectiva enviesada e a criação de armadilhas de oportunidade. Efectivamente, a improvisação pode resultar em aprendizagem enviesada, na medida em que, ao formalizar o conhecimento adquirido com a improvisação, a organização promove um 'salto de abstracção', que por vezes conduz à generalização de uma solução que não faz sentido noutras circunstâncias que não aquela para a qual foi inicialmente concebida. E, mesmo quando a solução é passível de generalização, não há garantias de que seja a mais eficiente noutras situações. Isto poderá ter consequências maiores, gerando-se uma sobreconfiança na improvisação se a sua prática produzir continuamente efeitos positivos, o que poderá legitimá-la como a melhor forma de lidar com todos os desafios colocados ao grupo (Miner

et al., 2002), mesmo quando alguns poderiam ser resolvidos mais eficientemente através do planeamento.

Com base nestes argumentos, definimos a segunda proposição, que nos propomos testar:

Proposição 2: Quanto maior o sucesso da improvisação, maior será a sua aplicação nas rotinas diárias.

Modelo de Improvisação Organizacional

Cunha (1999) fez uma revisão exaustiva da literatura nesta área, com base na qual propôs um modelo de improvisação organizacional que se encontra sistematizado na figura 2. As proposições subjacentes foram corroboradas pela investigação desenvolvida no mesmo trabalho, o que não dispensa a necessidade da realização de uma testagem empírica mais extensa.

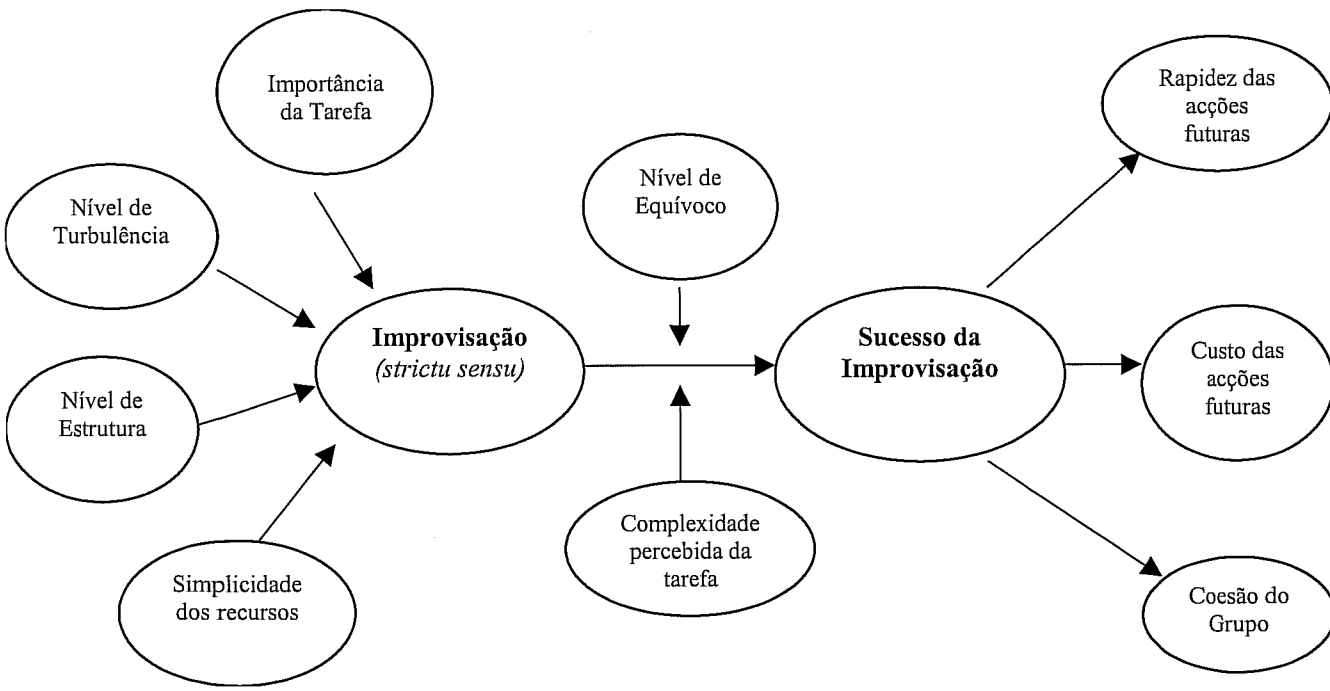

Figura 2: Modelo de improvisação organizacional proposto por Cunha (1999)

Este modelo preconiza a existência de alguns antecedentes da improvisação que são determinantes para a sua ocorrência, nomeadamente a importância da tarefa a executar, o nível de turbulência do meio, o nível de estrutura e a simplicidade dos recursos existentes. A importância da tarefa e a simplicidade dos recursos têm uma relação directamente proporcional à probabilidade de ocorrência de improvisação. Deste modo, quanto maior for a importância da tarefa e a simplicidade dos recursos disponíveis, maior será a probabilidade de haver improvisação envolvida na execução da tarefa. A turbulência do meio e o nível de estrutura, por seu turno, têm uma relação curvilínea com a improvisação organizacional, o que sugere que níveis muito reduzidos ou muito elevados de turbulência ou de estrutura reduzem a probabilidade de ocorrer improvisação.

O modelo refere igualmente, que o nível de equívoco e a dificuldade de tarefa são factores que influenciam o sucesso da acção improvisada, sendo que, quanto mais reduzido for o nível de equívoco e a complexidade das tarefas, maior será o sucesso da improvisação.

Como resultados de uma improvisação bem sucedida, poderão ocorrer maior rapidez e custos inferiores em acções futuras e maior coesão do grupo, ou seja, quanto maior for o sucesso da improvisação, mais rápida será a acção futura, menores serão os custos e mais coeso será o grupo.

Com base nas evidências empíricas recolhidas na sua investigação, Cunha (1999) propôs uma série de proposições, acima referidas, subjacentes aos antecedentes, aos factores influenciadores e aos resultados da improvisação, das quais iremos apresentar seguidamente as que foram objecto de estudo deste trabalho.

Antecedentes da Improvisação Organizacional

A relação positiva entre a importância da tarefa para a organização e a probabilidade de ocorrer improvisação na execução da mesma não tem sido articulada na literatura onde

praticamente não é sequer estabelecida uma relação entre a importância da tarefa e a ocorrência de improvisação. A suposição dominante parece ser a de que qualquer tipo de evento diferente do esperado é resolvido automaticamente com recurso à improvisação (Crossan et al., 1996; Orlikowski, 1996). Contrariando esta posição, Cunha J. e Cunha M. (2000) encontraram várias ocorrências nos dados da sua investigação que sublinham a presença de uma relação positiva entre a importância percebida da tarefa e a acção de improvisação. Verificaram que, quando surgiam eventos inesperados durante uma tarefa percebida como importante, surgia improvisação, o que não acontecia quando a tarefa era sentida como não importante, mesmo que existissem diferenças consideráveis em relação ao esperado. Com base nestes argumentos foi proposta a seguinte proposição:

Proposição 3: Quanto mais importante for a tarefa para a organização, maior é a probabilidade de haver improvisação envolvida na sua execução.

A relação entre estrutura e improvisação é frequentemente referida na literatura, embora não reúna consenso. Há autores que argumentam que a improvisação é, de certa forma, uma oposição a qualquer tipo de estrutura e, por conseguinte, a estrutura, as relações prescritas e/ou os planos de acção são, para estes autores, prejudiciais à improvisação. Há outro conjunto de autores que, contrariando esta convicção, argumentam que a improvisação existe nos meios estruturados e que estes a alimentam. "A improvisação é uma mistura de pré-composição e espontaneidade, exactamente como as organizações misturam alguma proporção de controlo com inovação, rotina com não rotina" (Weick 1998, p.551). A presença de uma estrutura mínima (organizações em que alguns traços como responsabilidades, prioridades de projecto, intervalo de tempo entre projectos são prescritos ou determinados e outros aspectos não), por exibir uma ordem parcial, ajuda os indivíduos a dar sentido a um meio em rápida mudança, favorecendo a improvisação. "Uma

estrutura com poucas regras muito específicas fornece um enquadramento sem o qual haveria demasiados graus de liberdade" (Brown & Eisenhardt 1997, p.16). Com efeito, uma característica crucial da improvisação é o facto desta implicar que os "executantes se baseiem em poucas regras muito específicas, isto é, não há muitas regras mas as que existem são religiosamente seguidas" (Eisenhardt 1997, p.255). No contexto do desenvolvimento de produtos, por exemplo, a necessidade de despoletar uma acção rapidamente torna necessário o fornecimento de estrutura suficiente para as pessoas construírem sentido, cumprirem prazos e sentirem-se suficientemente seguras para agir, apesar da elevada incerteza. A ausência desta estrutura pode provocar uma "ansiedade paralisante e conflito" (Eisenhardt & Tabrizi 1995, p.88).

Cunha J. e Cunha M (2000) verificaram que os membros da equipa constroem gradualmente uma estrutura de relações formais, regras, objectivos e prazos que lhes permitem edificar os problemas e oportunidades emergentes no sentido de prosseguir as suas tarefas. Os grupos pouco estruturados usam uma 'estrutura centralizadora' para construir rapidamente uma estrutura suficiente para ser capaz de improvisar, parando no limiar a partir do qual a improvisação não pode mais acontecer. Com base nestes argumentos foi formulada a seguinte proposição:

Proposição 4: O nível de estrutura tem uma relação curvilínea com a improvisação organizacional; níveis muito baixos ou muito altos de estrutura reduzem a probabilidade de ocorrer improvisação.

A relação entre a simplicidade dos recursos disponíveis e a ocorrência de acção improvisada é provavelmente a relação que reúne maior consenso na literatura sobre improvisação. É amplamente reconhecido o efeito positivo das capacidades/habilidades individuais no nível de improvisação. A capacidade técnica proporciona ao executante um número finito de escolhas, sendo que quanto mais elevada for essa capacidade, maior será o grau de escolha. Da perspectiva

da gestão, uma variedade de capacidades pode facilitar a improvisação (Crossan & Sorrenti, 1997). "A própria escolha estratégica é conduzida por um pequeno grupo de decisores (...) que são indivíduos com prática, proficientes e muitas vezes com uma capacidade (*skill*) particular" (Eisenhardt 1997, p.255). Os bons improvisadores requerem um conjunto adicional de capacidades que lhes permite tirar vantagem das oportunidades emergentes (Crossan et al., 1996). A qualidade da improvisação depende assim, da capacidade intuitiva e técnica dos participantes e da sua capacidade para interagir com o grupo (Crossan & Sorrenti, 1997).

Cunha J. e Cunha M. (2000) encontraram evidências empíricas que sugerem que recursos simples (recursos suficientes para alguém com capacidade técnica) podem ter um impacto positivo na improvisação, uma vez que proporcionam aos membros da organização a possibilidade de agir (*bricolage*) quando confrontados com um desafio (problema ou oportunidade) inesperado. Daqui decorre a seguinte proposição:

Proposição 5: Quanto mais simples forem os recursos disponíveis, mais provável será o recurso à improvisação.

Resultados da Improvisação

Na literatura sobre improvisação, a relação entre o sucesso da improvisação e a maior rapidez de acção resulta do facto de se abordar os problemas ou oportunidades via acção em vez de via reflexão e planeamento (Ellis & College, 1982). O que está na base deste argumento é a convicção de que, parar para pensar e formular um plano de acção para corresponder a uma ocorrência inesperada, é muito mais moroso do que actuar assim que ocorrência se verifica (Crossan, 1997; Eisenhardt, 1997). Cunha J. e Cunha M. (2000) verificaram no seu estudo que quando um problema inesperado ou uma oportunidade era resolvido via improvisação, todas as tarefas da equipa ou do indivíduo eram alinhadas, em termos procedimentais, mais rapidamente

Estes argumentos conduzem à seguinte proposição:

Proposição 6: Quanto maior for o sucesso da improvisação, maior será a rapidez da acção futura.

Tendo como objectivo a validação destas proposições e a emergência de novos conhecimentos sobre a temática da improvisação organizacional, realizámos um estudo exploratório com a duração de cerca de um ano numa empresa em fase de lançamento no sector das telecomunicações. O estudo englobou uma componente qualitativa e uma componente quantitativa, que decorreram em paralelo.

Do material recolhido no trabalho de campo realizado, escolhemos dois casos, cujo desenrolar acompanhámos, pela riqueza de informação que estes contêm no que respeita ao nosso objecto de estudo.

2- Método

Design de Investigação

Este trabalho baseou-se num estudo de campo que decorreu longitudinalmente durante cerca de um ano, que correspondeu ao primeiro ano de actividade de uma nova empresa no sector das telecomunicações. O mercado em que opera é fortemente competitivo, está em permanente evolução e caracteriza-se pela existência de produtos e serviços complexos do ponto de vista tecnológico e com ciclos curtos de desenvolvimento.

Optámos pela realização de um estudo com uma componente quantitativa e outra componente qualitativa, numa tentativa de testar algumas proposições e fazer emergir novos conhecimentos sobre a improvisação nas organizações.

Na abordagem quantitativa procurámos testar um conjunto de proposições decorrentes de um trabalho anteriormente realizado nesta área por Cunha (1999) e que forneceu um guia de acção significativo. Servimo-nos para o efeito de dois questionários que foram apresentados ao mesmo grupo de sujeitos, em dois momentos diferentes, distanciados no tempo em cerca de 7 meses.

Na abordagem qualitativa recorremos à *grounded theory*, decorrente da própria natureza do problema de investigação. Este método permite explorar temáticas sobre as quais se tem um escasso conhecimento, possibilitando o aprofundamento de teorias com reduzida sustentação empírica (Strauss & Corbin, 1990), como é o caso da improvisação organizacional que ainda se encontra num estádio precoce de maturação nas ciências organizacionais, apresentando uma base teórica pouco sólida. A *grounded theory* permite obter um nível de detalhe de informação mais rico, possibilitando observar não só os resultados como o próprio processo e as emoções envolvidas, o que é mais difícil de obter através de métodos de investigação mais positivistas.

Neste caso, partimos de dados recolhidos "no terreno" para aprofundar e alargar o conhecimento existente sobre o fenómeno. Começámos por realizar uma revisão da literatura

existente sobre a temática que pretendíamos estudar, por forma a desenvolver alguma sensibilidade em termos teóricos que possibilitasse a emergência de proposições a partir dos dados recolhidos. Após esta fase, definimos o nosso *design* de investigação, bem como o tipo e a forma de recolha dos dados e procedemos à compilação e análise desses dados resultantes de várias fontes como é o caso de observação participante, documentos e conversas informais com os participantes no projecto.

O recurso a este método poderá, no entanto, trazer algumas limitações em termos de generalização dos dados e de validade interna, para além das desvantagens decorrentes das limitações cognitivas e perceptivas do investigador/observador (Tversky & Kahneman, 1974).

A recolha de dados (quantitativos e qualitativos) decorreu de forma paralela, sendo que os dados qualitativos foram recolhidos de forma contínua, tendo sido escolhidos dois casos de entre os vários existentes, por nos parecerem ser os que apresentavam maior riqueza de informação atendendo ao nosso objecto de estudo. Começámos por recolher dados qualitativos em Dezembro (antes do lançamento da empresa), depois recolhemos dados quantitativos em Março/Abril, voltámos a obter dados qualitativos em Junho/Julho e novos dados quantitativos em Outubro/Novembro.

A decisão sobre os momentos em que deveriam ser recolhidos os dados quantitativos decorreu da etapa de desenvolvimento da empresa à data e de alterações ocorridas entretanto com possíveis impactos nos resultados do trabalho (individual e/ou em grupo). O primeiro momento ocorreu numa altura em que a empresa tinha acabado de lançar a sua actividade comercial, após largos meses de preparação da operação, com a definição de processos e procedimentos de trabalho, seguindo um planeamento cuidadoso. Seria este o momento em que a existência de clientes permitiria testar a operacionalidade dos processos definidos, bem como o nível de

preparação das pessoas e dos sistemas para as necessidades existentes. Cerca de 6 meses depois do lançamento da empresa, foi substituída a gestão de topo, com alterações profundas em termos hierárquicos e ao nível das formas de trabalho, o que conduziu a uma segunda recolha de dados por forma a aferir se essa alteração havia sido sentida de forma significativa pelos sujeitos, tal como se percebia "no terreno".

O momento em que ocorreu cada uma das etapas do estudo acima referidas encontra-se representado na figura 3, juntamente com as acções/momentos da vida da empresa que influenciaram o seu curso.

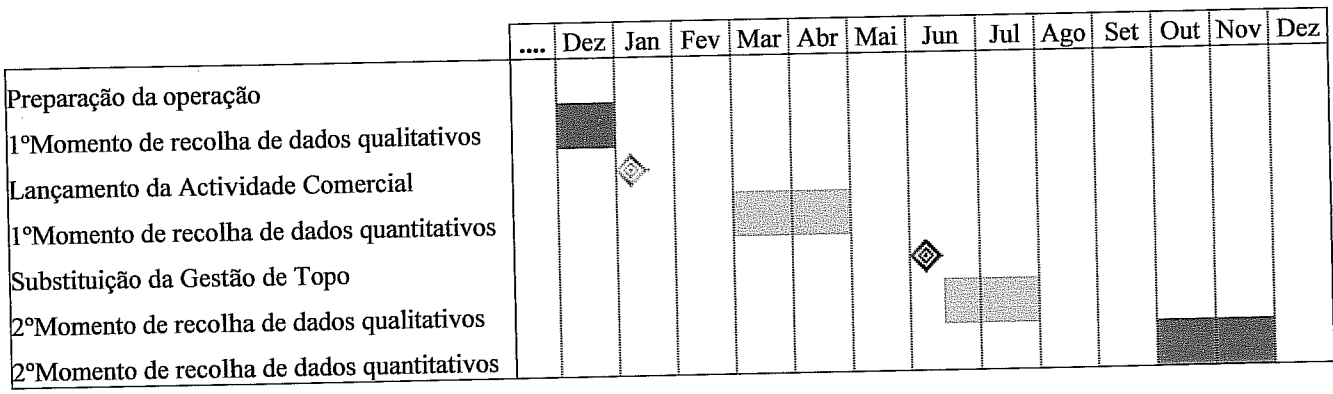

Figura 3: Cronograma das várias etapas do estudo e das actividades da empresa que o influenciaram

Por terem existido duas componentes distintas no estudo- uma qualitativa e outra quantitativa, que requerem foram diferentes de operacionalização, decidimos apresentar separadamente a forma como cada uma delas foi operacionalizada.

Estudo Quantitativo

Amostra

A amostra é constituída por 81 sujeitos de uma população de 202, que no início do estudo,

trabalhavam na empresa há pelo menos 6 meses. O tempo médio destas pessoas na empresa à data de início do nosso trabalho era 10 meses.

Os questionários foram enviados para todos os sujeitos da população que reuniam estas condições (202), tendo existido uma taxa de retorno global na ordem dos 41%. As áreas com maior taxa de resposta (ver gráfico 1) foram o Serviço a Clientes, o Marketing e as Vendas. Como se poderá constatar na análise do gráfico, estas áreas constituem 63% e 26% respectivamente, do total da amostra e apresentaram taxas de retorno que rondaram os 90%. As áreas de suporte foram as que evidenciaram um menor índice de participação, contribuindo apenas em 7% para a constituição da amostra.

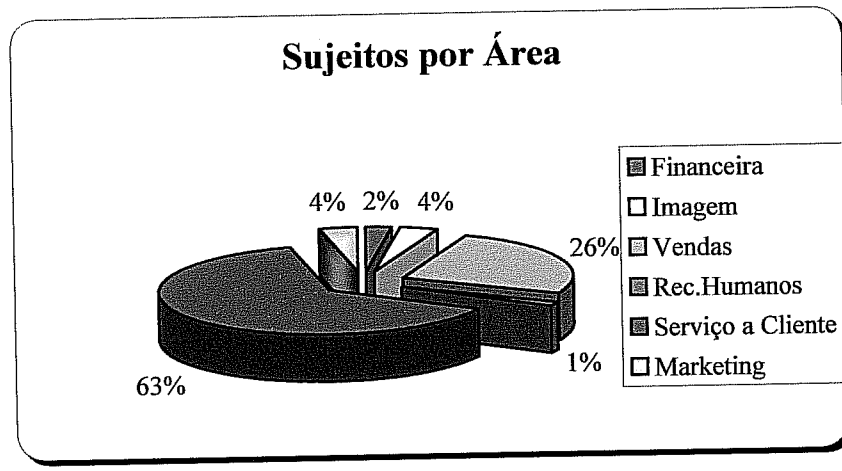

Gráfico 1: Distribuição dos sujeitos da amostra por área de actividade

A idade média dos sujeitos que compõem a amostra é de 29 anos e a distribuição em termos de sexo é bastante equilibrada, sendo que 50% são do sexo feminino, 43% do sexo masculino e 7% não identificaram o sexo. Em termos de habilitações literárias (ver gráfico 2), a grande maioria (75%) dos sujeitos da amostra possui licenciatura e apenas 13% tem 12ºano. Tal como podemos

verificar no gráfico abaixo apresentado, 5% dos sujeitos têm bacharelato, 1% mestrado, 3% outro nível de escolaridade e 3% dos sujeitos não respondeu à pergunta relativa às habilitações escolares.

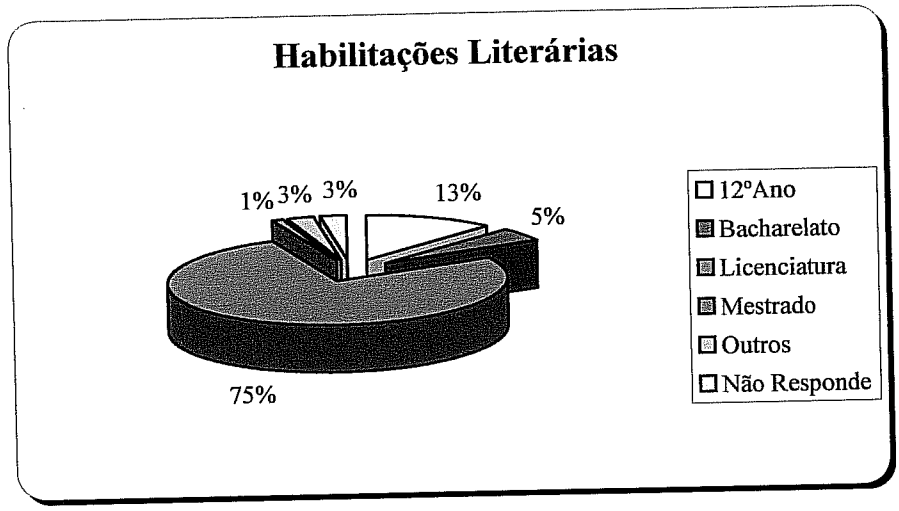

Gráfico 2: Habilitações literárias dos sujeitos da amostra

O estudo foi marcado por uma mortalidade experimental na ordem dos 22,2%, que correspondeu a uma amostra de 63 sujeitos no segundo momento de recolha de dados (ao invés dos iniciais 82), o que se prendeu fundamentalmente com a saída de pessoas da organização no período que mediou os dois momentos de recolha de dados.

Instrumento

Foram recolhidos dois tipos de dados quantitativos: dados referentes à actividade dos sujeitos (questionário sobre improvisação organizacional) e dados sobre a estrutura da organização. Esta fase envolveu a utilização de dois instrumentos distintos:

Instrumento 1

Para os dados referentes à improvisação organizacional, onde se procura analisar a actividade dos próprios sujeitos, foi utilizado um questionário desenvolvido por Moorman & Miner (ver anexo A). Este questionário tem 3 agrupamentos distintos de questões que se referem aos antecedentes da improvisação, aos factores que a influenciam e aos seus resultados.

Na primeira questão, que versa sobre os antecedentes da improvisação, existem 3 pares de pólos opostos, apresentados numa escala de 7 pontos, de acordo com a qual os sujeitos devem avaliar a sua actividade. Os pares de opostos são:

- 'As acções são traçadas conforme vai avançando' *versus* 'As acções seguem um plano'
- 'Há improvisação no seguimento do plano' *versus* 'O plano é rigorosamente seguido'
- 'As acções são sobretudo espontâneas' *versus* 'As acções são sobretudo planeadas'

A segunda e terceira questões procuram avaliar os factores influenciadores da improvisação. No agrupamento 2, é pedido aos sujeitos que, atendendo às decisões/acções que têm tomado, identifiquem os motivos (de entre 4 apresentados) pelos quais tomaram as acções/decisões planeadas, por um lado, e as não planeadas, por outro. As alternativas de resposta (não mutuamente exclusivas), para cada um dos tipos de acção, são:

- 'Tinha intenção prévia de as tomar'
- 'Era necessário uma acção rápida'
- 'A situação era de difícil compreensão'
- 'Aconteceu algo inesperado'

No grupo 3 é pedido aos sujeitos que avaliem, para as decisões planeadas e não planeadas que têm tomado, se tinham/conheciam:

- 'Boa definição dos procedimentos'
- 'Um modelo a seguir'
- 'Grande conhecimento'
- 'Grandes competências'

As respostas são dadas num escala de 7 pontos que tem num extremo (esquerdo) o 'concordo' e no outro (direito) o 'discordo'.

Nas questões do grupo 4, que avalia os resultados da improvisação, é solicitado aos sujeitos que, para as decisões planeadas e não planeadas que têm tomado, avaliem, numa escala de 7 pontos (que tem no extremo esquerdo 'negativos' e no extremo oposto 'positivos'):

- 'Os efeitos naquilo que aprenderam'
- 'Os efeitos na rapidez do projecto'
- 'Os efeitos nos resultados do projecto'
- 'Os efeitos na flexibilidade do projecto'
- 'Os efeitos no que sentem sobre si próprios'

Este questionário não tinha sido utilizado anteriormente em português, razão pela qual se procedeu à sua tradução e posterior retroversão, por pessoas diferentes, por forma a assegurar que se manteve o conteúdo pretendido. Seguidamente, realizámos um pré-teste e o cálculo da fidelidade do instrumento com um conjunto de sujeitos da mesma população, com o objectivo de avaliar se este se aplicava ao pretendido e se as questões eram claras e facilmente percebidas pelos sujeitos.

Para avaliar a fidelidade do questionário, calculámos o *alpha* de Cronbach (ver Anexo B) para cada um dos 3 grandes grupos que o constituem e que avaliam factores diferentes. No que diz respeito aos antecedentes da improvisação, o *alpha* é de .88, no grupo de questões referentes aos

factores influenciadores da improvisação é de .82 e no conjunto que diz respeito aos resultados é de .88. Nos três casos, o *alpha* baixaria com a eliminação de qualquer uma das dimensões avaliadas no factor, motivo pelo qual não procedemos a nenhuma alteração no questionário, após o pré-teste.

Instrumento 2

Para os dados referentes à estrutura da empresa, foi utilizada uma escala tipo Likert, desenvolvida por Butler, Price, Coats and Pike (1998). A escala (ver Anexo C) apresenta 8 pólos opostos que abarcam os principais aspectos da estrutura organizacional, tendo por base uma concepção de estrutura baseada na dimensão rigidez – imprecisão. É solicitado aos sujeitos que, para cada par de opostos, situem as suas respostas numa escala de 7 pontos. Os pólos apresentados são:

1. 'O poder está demasiado concentrado em muito poucas pessoas' *versus* 'O poder é demasiado difuso'
2. 'A autoridade está demasiado concentrada no topo' *versus* 'Não há ninguém com autoridade suficiente para decidir'
3. 'Os pontos de vista opostos (à política central) não são suficientemente transmitidos' *versus* 'Há demasiadas políticas em jogo'
4. 'Insuficiente liberdade de acção para participar nas decisões (poucas pessoas o podem fazer)' *versus* 'Demasiadas pessoas a querer decidir'
5. 'As fronteiras dos departamentos / funções são demasiado rígidas' *versus* 'Há falta de estrutura no que fazemos'
6. 'O ritmo de acção é constantemente forçado' *versus* 'A tomada de decisão é muito lenta'
7. 'As ideias são reprimidas' *versus* 'Demasiadas ideias e pouca acção'

8. 'A tomada de decisão é forçada pelos procedimentos' *versus* 'Não se dá atenção suficiente à avaliação formal'

À semelhança do que aconteceu com o questionário de improvisação, também esta escala não tinha sido utilizada anteriormente em português, razão pela qual teve que ser traduzida. Posteriormente, foi feita uma retroversão por uma pessoa diferente, por forma a garantir que o conteúdo não tinha sido deturpado. Após conclusão deste trabalho, realizámos um pré-teste e o cálculo da fidelidade do instrumento com um conjunto de sujeitos da mesma população. O principal objectivo era assegurar que o questionário se aplicava ao pretendido e que as questões eram claras e facilmente percebidas pelos sujeitos.

Para avaliar a fidelidade do questionário, calculámos o *alpha* de Cronbach (ver Anexo D) e obtivemos um resultado de .91. Este valor baixaria com a eliminação de qualquer uma das dimensões avaliadas, pelo que não procedemos a nenhuma alteração no questionário, após o pré-teste, tendo optado por manter as 8 dimensões inicialmente apresentadas.

Procedimento

O estudo foi realizado ao longo de sensivelmente um ano e iniciou-se logo após o início de actividade comercial da empresa, tendo existido 2 momentos de recolha de dados quantitativos. O primeiro momento ocorreu durante o terceiro e quarto meses imediatamente após o lançamento da empresa (Março e Abril), altura que coincidiu com o final da campanha de angariação de novos clientes. Os questionários, anónimos e confidenciais, foram enviados para todos os colaboradores que, à data, estavam na empresa há pelo menos 6 meses (202 sujeitos). Para além de uma explicação sobre o objectivo do estudo, fornecida pessoalmente a cada uma das pessoas que reuniam as condições necessárias para participar, os questionários foram ainda acompanhados das respectivas instruções de preenchimento.

Cerca de 7 meses depois de terem sido recolhidos os primeiros questionários, ou seja, aproximadamente um ano após o início de actividade comercial da empresa, e porque se sentiu através dos dados qualitativos e da permanência no "terreno" uma potencial alteração das condições iniciais, procedemos a um segundo momento de recolha de dados quantitativos, que decorreu entre Outubro e Novembro. Entre esta data e a da primeira recolha ocorreu uma alteração profunda ao nível da estrutura da organização, decorrente da substituição da gestão de topo, que correspondeu à entrada de uma nova administração, com uma forma diferente de gestão, e à constituição de um conjunto de empresas mais pequenas, em função da sua área de negócio. Foram igualmente criados serviços partilhados que passaram a centralizar as competências transversais, dando suporte às várias empresas, entretanto surgidas. Na sequência desta alteração, houve mudança de funções e/ou responsabilidades e/ou dependência hierárquica de muitas pessoas na organização.

Durante o período que mediou entre os dois momentos de aplicação dos questionários, foi ocorrendo, em permanência, a recolha de dados qualitativos baseada no acompanhamento da actividade diária de uma equipa, através de observação participante e conversas informais com os sujeitos.

Estudo Qualitativo

Fonte de Dados

Este estudo teve fundamentalmente, duas fontes de dados qualitativos. A principal foi a observação e acompanhamento da actividade de uma equipa multifuncional na área do serviço a clientes, mais concretamente no *Call Center*. Esta equipa tinha como missão assegurar o desenho dos processos e procedimentos necessários para que a sua área prestasse suporte à oferta lançada pelas áreas de negócio (produtos, serviços, campanhas marketing e campanhas institucionais),

divulgar a informação necessária para esta actividade na intranet da empresa e preparar os assistentes do serviço a clientes. A equipa, constituída por elementos das diferentes áreas do *call center* (*front office, back office*, processos e sistemas e formação) estabelecia contacto directo com os assistentes da área de clientes, com os gestores de produto do marketing e com os técnicos que desenvolviam os sistemas de informação.

A segunda fonte de dados foi um conjunto de entrevistas/conversas informais a pessoas da empresa envolvidas directa ou indirectamente nestes processos, procurando obter múltiplos pontos de vista sobre o evento, como forma de ganhar distância e controlar um possível enviesamento na interpretação dos dados, seguindo a abordagem proposta por Strauss e Corbin (1998).

Escolhemos dois casos (de entre os vários que presenciámos) para acompanhar mais de perto e a escolha teve por base dois critérios que, no nosso exercício de procura de sensibilidade teórica (Strauss & Corbin, 1998) emergiram como sendo centrais na improvisação e que se prendem com a forte possibilidade de ocorrer improvisação na actividade deste grupo, sobretudo devido à imprevisibilidade dos eventos e à necessidade de uma acção rápida por parte dos sujeitos envolvidos.

Optámos por dois casos que se verificaram em diferentes momentos da vida da empresa: adesão ao serviço e lançamento da campanha Pelicano.

Adesão ao Serviço

O caso referente à Adesão ao Serviço refere-se a uma situação que ocorreu antes do lançamento comercial da empresa e que correspondeu ao culminar de um período de trabalho intenso no sentido de preparar o início da operação.

O processo de adesão ao serviço foi definido atempadamente tendo por base o pressuposto da obrigatoriedade da existência de um contrato escrito entre o cliente e a empresa prestadora do serviço. Durante um período de tempo relativamente extenso houve um conjunto de pessoas a trabalhar no processo de adesão e activação do serviço, detalhando os procedimentos de adesão e identificando as condições gerais e específicas da prestação de serviço, bem como os dados obrigatórios e os facultativos a recolher e os documentos que deveriam acompanhar a assinatura do contrato, de acordo com as directrizes da entidade reguladora da prestação do serviço e da lei de protecção de dados. Trabalharam igualmente com a agência de publicidade na definição da imagem do contrato e asseguraram a sua impressão e distribuição em toda a rede de vendas. Paralelamente, foram preparados todos os intervenientes no processo, no sentido de garantir que tudo estaria pronto no dia do lançamento.

A dois dias da data de lançamento da actividade comercial, houve uma conferência de imprensa, durante a qual foi comunicado por fontes oficiais da empresa a não obrigatoriedade da assinatura de um contrato de adesão, o que teve fortes repercussões na actividade da empresa e, consequentemente na dos vários intervenientes, na medida em que não estava prevista uma alteração tão radical a um processo crucial com uma distância temporal da data de lançamento tão reduzida. O número de colaboradores presentes no evento foi muito escasso e desconheciam o conteúdo da mensagem que viria a ser veículada. No seio deste grupo encontrava-se um elemento da equipa multidisciplinar que assegurou a transmissão imediata da informação à restante equipa, por forma a que se procedesse à alteração dos processos até então definidos.

Lançamento da Campanha Pelicano[1]

O caso referente à campanha Pelicano correspondeu à primeira campanha preparada após o lançamento comercial da empresa e onde foi possível avaliar o nível de articulação entre as várias áreas intervenientes.

Em Julho, cerca de sete meses após o lançamento, foi comunicada aos clientes uma campanha que correspondia a novos planos de preços e à respectiva descontinuação dos existentes até ao momento. Pela sua importância e dimensão, a preparação da campanha envolveu um vasto conjunto de áreas da empresa, designadamente o serviço a clientes (*call center* e área de facturação), o marketing, as vendas, a logística, a comunicação e o departamento jurídico. Era fundamental definir os moldes em que se iria processar a alteração dos planos nos actuais clientes, a activação nos novos que entretanto fossem angariados, a comunicação do serviço, no caso de ser necessário esclarecer dúvidas, etc.

Os traços gerais da campanha foram definidos atempadamente mas com muitas indefinições e até algumas contradições. Durante o período que mediou entre a definição dos traços gerais da campanha e o seu lançamento foram definidos e redefinidos um conjunto de processos e procedimentos que eram constantemente alterados e/ou ajustados.

Procedimento

O período de recolha de dados teve uma duração de cerca de um ano e correspondeu ao primeiro ano de actividade comercial da empresa. Nesta fase foi acompanhado de perto o trabalho de uma equipa multifuncional da área de serviço a clientes que, trabalhando em articulação directa com os gestores de produto do marketing e com as pessoas da comunicação institucional e sistemas de informação, assegura a obtenção de toda a informação necessária para as várias áreas do serviço

[1] Pelicano é o nome fictício que, por questões de confidencialidade, iremos utilizar para designar a campanha

a clientes, o desenho dos processos e respectivos procedimentos, os *interfaces* necessários para o seu suporte, a disponibilização da informação na intranet e a formação e restante preparação das várias pessoas do serviço a clientes, incluindo os assistentes do *call center*. O acompanhamento foi diário, durante cerca de 10 meses, o que perfaz um total de aproximadamente 1540 horas de observação e acompanhamento do projecto.

Foram recolhidos vários dados (documentados em cerca de 270 páginas) que incluem à volta de 202 mensagens trocadas por email (que constitui a maioria dos dados), manuais de produto, formulários e outros materiais institucionais que serviram de suporte à actividade da equipa.

A um nível mais micro recolhemos um conjunto de informação baseada na observação (participante) da actividade da equipa multifuncional no seu local de trabalho e em conversas informais com os seus membros. Estas observações foram convertidas em notas de observação de campo.

Análise de Dados

No que diz respeito aos dados qualitativos, e tendo por base a *grounded theory*, iniciámos o seu tratamento com a tentativa de desenvolver sensibilidade ao significado dos dados, o que se traduziu numa extensa revisão da literatura com o objectivo de estimular o pensamento acerca das propriedades do evento e colocar questões conceptuais.

A segunda fase consistiu na recolha propriamente dita e análise dos dados, em sentido estrito. Estes dois momentos ocorreram de forma indissociada (Strauss & Corbin, 1998) e retroalimentaram-se, uma vez que a sua ocorrência é alternada, começando com a primeira recolha de dados, que são analisados e cujo resultado conduz a uma nova entrevista/conversa informal e/ou

observação, seguida de mais análise, mais observação ou outro trabalho de campo, e assim por diante. Foi a análise que conduziu a recolha dos vários dados ao longo do tempo.

Todos os dados recolhidos foram sendo codificados em notas de campo (ver Anexo E), que identificam inequivocamente o projecto (Adesão para adesão ao serviço e Pelicano para a campanha Pelicano) e o número da nota (a seguir à letra), numa sequência do tipo Adesão1 (primeira nota de campo do caso adesão ao serviço). Quando se trata de uma nota referente a conversas informais com algum dos elementos da equipa, é apresentada, à frente deste código, a sigla correspondente ao nome da(s) pessoa(s) com quem decorreu o diálogo.

A microanálise dos dados recolhidos, que neste caso, inclui fundamentalmente os *emails*, manuais e outro material escrito produzido no âmbito deste projecto, os comentários/emoções traduzidas pelos participantes no projecto e a interpretação que o investigador e os participantes elaboraram sobre os acontecimentos, envolve a sua examinação e interpretação. Esta análise, que se foi realizando à medida que se recolhia dados, ajudou-nos a perceber ao que prestar atenção e/ou aprofundar na recolha seguinte.

Os vários dados foram trabalhados em conjunto, independentemente da sua fonte, o que permitiu reconstruí-los por forma a estabelecer um esquema interpretativo. Deste modo, conceptualizámos e classificámos os eventos, o que permitiu a emergência de algumas categorias, as quais, juntamente com as relações existentes entre elas, nos ajudaram a desenvolver as nossas proposições. Da nossa análise inicial resultaram 97 conceitos[2], dos quais emergiram 4 constructos, cada um deles caracterizado com base nas suas principais propriedades e dimensões.

Após esta primeira análise, fizemos uma codificação axial com o objectivo de relacionar as várias categorias, tendo excluído para o efeito, as repetições de um padrão do mesmo fenómeno.

[2] Os conceitos estão assinalados a *bold* nas notas de campo (anexo E)

Esta codificação seguiu o modelo preconizado por Strauss e Corbin (1990), cuja representação consta na figura 4.

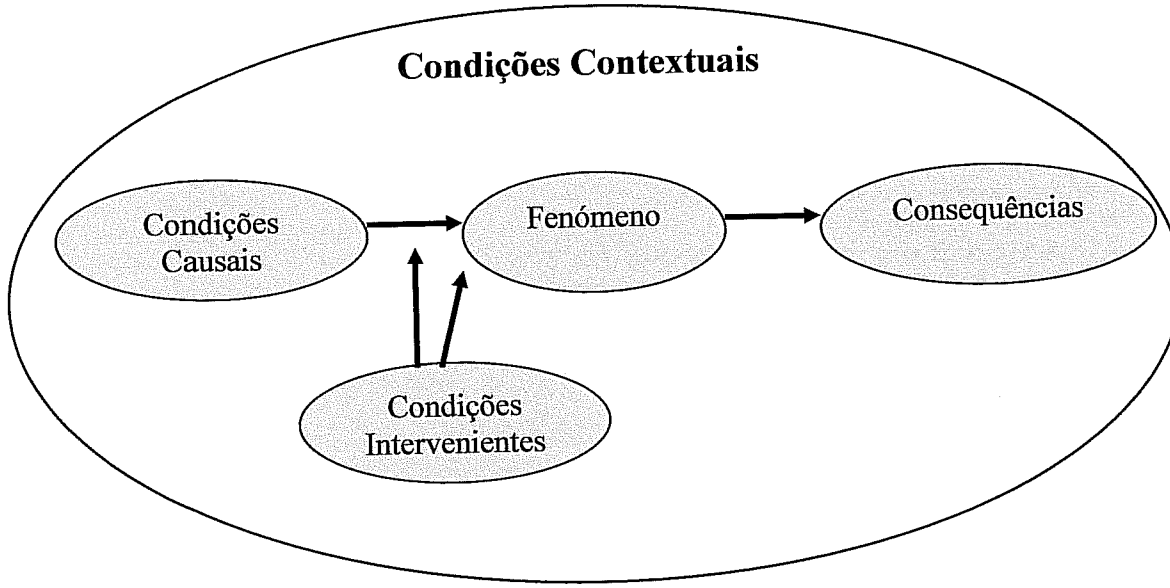

Figura 4: Modelo proposto por Strauss e Corbin (1990) para a Codificação Axial

Tal como podemos verificar na figura 4, o modelo é constituído por seis elementos fundamentais: o fenómeno (padrões repetidos de acontecimentos, eventos ou acções/interacções que as pessoas utilizam em reposta a problemas e/ou situações com que se confrontam), condições causais (conjunto de eventos que influencia o fenómeno), condições intervenientes (conjunto de situações que podem alterar o impacto das condições causais no fenómeno), condições contextuais (o que cria as circunstâncias ou problemas aos quais os sujeitos respondem com acções/interacções), estratégias de acção/interacção (actos deliberados ou decididos que são desencadeados para resolver o problema) e as consequências.

Posteriormente, efectuámos a codificação selectiva que consiste no processo de integrar e refinar as categorias, tendo identificado como categoria central a improvisação organizacional, que

corresponde ao fenómeno que aparece mais recorrentemente nos nossos dados. O nosso modelo final foi construído com N= 44 conceitos, agrupados em N= 4 constructos, que foram sujeitos a uma validação final com os dados recolhidos.

3- Resultados

Este estudo envolveu a utilização de dois tipos de dados (qualitativos e quantitativos) que foram submetidos a tratamentos diferentes em termos de análise e que em seguida apresentaremos.

Dados Qualitativos

Uma vez identificados os 4 constructos, procedemos à sua desagregação nas principais categorias que compõem cada um deles, definimo-los, apresentámos exemplos tendo por base os dados recolhidos no terreno, operacionalizámo-los e confrontámo-los com o conhecimento disponível na área da improvisação organizacional. Os constructos que emergiram deste trabalho são a motivação para improvisar, o potencial para improvisar, a improvisação propriamente dita, os factores influenciadores da improvisação e suas consequências.

Primeiro Constructo: Motivação para Improvisar

Adoptámos para descrever este constructo, a definição proposta por Cunha (1999), de acordo com a qual a motivação para improvisar se refere "à extensão com que a organização / equipa / indivíduo percebe a necessidade de desencadear uma acção num dado evento, para o qual não existe um curso de acção prescrito" (Cunha, 1999, p.71). Este constructo poderá ser decomposto numa série de categorias, designadamente:

Grau de Preparação para o Evento

Praticamente todas as definições de improvisação disponíveis na literatura que versa sobre esta temática, referem a existência de um desencadeador da improvisação, cuja designação escolhida depende do autor em questão. Há quem refira o tema falando, por exemplo, em mudanças rápidas em meios imprevisíveis (Crossan et al., 1996) e há quem refira acções espontâneas

(Crossan, 1997; Hatch, 1997). Cunha (1999) apresenta-a fundamentalmente como o grau de surpresa do evento para a organização, o que traduz o nível de preparação da organização, equipa e/ou indivíduo para lidar com um determinado evento inesperado.

Operacionalização: este conceito poderá ser operacionalizado através da imprevisibilidade de um evento, que se refere ao grau com que um determinado evento é esperado. A variável imprevisibilidade poderá ser medida pela observação de acções verbais e não verbais dos sujeitos face à expectativa que tinham da ocorrência do evento. Um exemplo da imprevisibilidade é a comunicação da "não obrigatoriedade da existência de um contrato escrito entre a empresa e o cliente" [Adesão5]. Este facto foi comunicado a dois dias do lançamento comercial da empresa, numa altura em que essa alteração processual não era prevista por ninguém.

Importância da Tarefa

Este conceito é mencionado na literatura como um dos antecedentes da improvisação organizacional (Cunha, 1999), embora seja pouco referido. Nos estudos sobre improvisação em contextos que não o organizacional, não tem sido sequer abordado.

Operacionalização: este conceito poderá ser operacionalizado através da importância de determinado evento para a organização, podendo ser medido pela verbalização e expressões não verbais dos sujeits relativamente à importância do evento. Um exemplo de um evento sentido como muito importante para a organização e, consequentemente, para o trabalho dos seus colaboradores, foi a comunicação da não obrigatoriedade de contrato no momento da adesão, que foi sentido pelos sujeitos envolvidos com sendo "(...) só o que é mais importante na fase de lançamento" da empresa [Adesão6/RC]. Também no caso da Campanha Pelicano era patente a importância atribuída à

tarefa, na medida em que os planos em vigor até ao momento iriam ser descontinuados com a entrada em circulação do novo produto [Pelicano25].

Necessidade de Acção Rápida

Este conceito é referido na literatura de forma um pouco obtusa, não sendo claramente identificada uma relação entre a necessidade de uma acção rápida e a ocorrência de improvisação. Eisenhardt (1997) refere a execução em tempo real, Miner et al. (2002) assinalam a importância da ocorrência temporal do planeamento da acção e da sua execução mas não é claramente assumido que a improvisação é desencadeada pela necessidade de agir rapidamente. Apenas Cunha M. et al. (1999) referem a improvisação como sendo desencadeada por uma ocorrência inesperada que é percebida como requerendo uma acção rápida.

Operacionalização: este conceito poderá ser operacionalizado através da crença de que um determinado evento requer uma acção rápida e a sua medição é passível de ser realizada pela verbalização do sentimento de que determinadas tarefas têm que ser executadas o mais rápido possível. Um exemplo disto são os indícios sentidos pelos sujeitos de que "o lançamento da campanha poderá ser dentro de 3 dias" [Pelicano12] ou o facto de se ficar a conhecer dois dias antes do lançamento da campanha, que o *Call Center* poderia ter que enviar um acessório aos clientes, sem que esse processo existisse [Pelicano14]. Outro exemplo mas de tarefas que não requerem uma acção rápida é o que diz respeito à preparação dos processos de adesão ao serviço com contrato, em que o sentimento geral era o de que "As tarefas estavam a ser executadas atempadamente e de acordo com o cronograma inicialmente previsto" [Adesão1].

Segundo Constructo: Potencial para Improvisar

Este constructo está relacionado com a extensão com que a organização, equipa e/ou indivíduo é capaz de tomar uma decisão ou desencadear uma acção, para a qual não existe um plano prescrito (Cunha, 1999). Este constructo poderá ser decomposto numa série de categorias, nomeadamente:

Nível de Estrutura

Este é, talvez, o conceito mais referido na literatura sobre improvisação organizacional e aquele que reúne maior consenso entre os vários autores. Muitas vezes referida como estrutura mínima, tem como objectivo possibilitar a liberdade suficiente para improvisar e simultaneamente a estrutura necessária para obter vantagem da improvisação (Kamoche & Cunha, 2001).

Operacionalização: este conceito poderá ser operacionalizado através de uma série de variáveis ligadas ao poder (concentrado em poucas pessoas ou disperso), autoridade (centralizada no topo ou diluída na organização), comunicação de pontos de vista opostos, liberdade de acção para participar nas decisões, fronteiras entre departamentos/funções (rígidas ou sobrepostas), tomada de decisão (rápida ou lenta), ideias (reprimidas ou fomentadas) e atenção aos procedimentos na tomada de decisão. A medição destas variáveis foi efectuada utilizando uma escala desenvolvida por Butler et al. (1998) (ver instrumento 2), cujo preenchimento solicitámos aos sujeitos. De acordo com os dados recolhidos estamos na presença de uma estrutura organizacional com características de uma estrutura mais difusa, onde o poder está demasiado disperso não existindo ninguém com autoridade suficiente para decidir mas onde há demasiadas pessoas a querer fazê-lo. A tomada de decisão é rápida e atende pouco aos procedimentos.

Cerca de 3 meses após a entrada da nova equipa de gestão de topo e das respectivas

reestruturações efectuadas, voltámos a recolher a opinião dos sujeitos sobre a estrutura da organização, aplicando o mesmo questionário que havia sido utilizado no primeiro momento. Os dados recolhidos indiciam, ao contrário do que havia ocorrido no primeiro momento, a percepção de uma estrutura mais rígida, onde o poder está demasiado centralizado em muito poucas pessoas e a autoridade está concentrada no topo. Há insuficiente liberdade de acção para participar nas decisões (poucas pessoas o podem fazer), a tomada de decisão é lenta e há demasiadas ideias mas pouca acção.

Informação em Tempo Real

Este é igualmente um conceito que reúne consenso entre os vários autores da literatura sobre improvisação organizacional, havendo a opinião de que a improvisação permite responder em tempo real (Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Eisenhardt, 1997) à medida que se desenrola a acção (ou imediatamente antes desta ocorrer) (Moorman & Miner, 1998a).

Operacionalização: este conceito foi operacionalizado através da avaliação da forma/veículo utilizado para a recepção da informação (Moorman & Miner, 1998; Cunha, 1999), que foi dividido em meios de transmissão da informação em tempo real (emails, conversas presenciais, conversas telefónicas, reuniões, etc.) e meios de transmissão da informação em tempo diferido (manuais, documentos, etc.). Um indício da obtenção de informação em tempo real é o volume de mensagens de email recebidas num curto espaço de tempo no sentido de complementar, esclarecer e por vezes contradizer informações transmitidas anteriormente. No caso da campanha Pelicano, por exemplo, houve dias em que chegavam, por email (e algumas conversas informais), novas informações relevantes com intervalos de tempo inferiores a uma hora.

Cultura de Acção

A necessidade de uma cultura de acção como condição para a ocorrência de improvisação é sobejamente referida na literatura, de acordo com a qual, a improvisação envolve experimentação (Miner et al., 2002; Barrett, 1998; Weick, 1998). Os erros deverão ser tolerados pela organização na medida em que são uma fonte importante de aprendizagem (Barrett, 1998). Uma cultura que reprime e/ou pune o erro poderá ser menos favorável à ocorrência de improvisação

Operacionalização: sendo uma categoria conceptual, optámos por operacionalizá-la seguindo os critérios utilizados por Cunha (1999) e que respeitam duas variáveis que a constituem: nível de enviesamento pela acção e grau de tolerância ao erro, sendo que a primeira poderá ser medida pelo número de eventos inesperados que foram resolvidos por recurso à acção, ao invés da reflexão, e a segunda através do número de repreensões que os sujeitos recebem da hierarquia por falharem.

Na campanha Pelicano a equipa foi agindo em função da ocorrência de eventos inesperados, procurando obter informação junto de todas as áreas onde ela pudesse residir, recorrendo sobretudo aos canais informais [Pelicano2; 8], colocando uma série de questões operacionais para definir/ajustar os processos [Pelicano4; 6; 7; 15]; ministrando formação aos assistentes dispondo apenas de informação parcial [Pelicano11; 18]; assistindo à formação da área de vendas para comparar informação [Pelicano29] e definindo, alterando os processos, procedimentos e materiais de formação constantemente [Pelicano13; 14; 15; 21; 26; 27; 32; 33; 34; 36; 40; 42; 43], assumindo pressupostos não validados pelas áreas de negócio [Pelicano16; 18; 31] e ajustando os processos às necessidades de resposta imediata e comunicando às restantes áreas posteriormente para validação ou simplesmente para conhecimento [Pelicano29; 45/CD].

Estas actividades foram sempre reforçadas positivamente por parte da hierarquia e de alguns colegas de outras áreas, que elogiam a forma como a equipa conseguiu resolver a questão em tempo útil [Adesão8; Pelicano39].

Terceiro Constructo: Improvisação Organizacional

Este constructo representa a principal categoria deste estudo e refere-se à "concepção da acção pela organização e/ou seus membros, à medida que esta decorre, utilizando os recursos materiais, cognitivos, afectivos e sociais disponíveis" (Kamoche et al. 2004, p.3). Este constructo poderá ser decomposto numa série de categorias, designadamente:

Planeamento Imediato

Este conceito está relacionado com a convergência entre o planeamento e a execução da acção (Miner et al., 2002). Na literatura que versa sobre esta temática, a improvisação aparece normalmente associada a uma simultaneidade entre o planeamento da acção e a sua execução.

Operacionalização: a operacionalização deste conceito foi realizado por recurso às 3 dimensões sugeridas por Moorman e Miner na sua escala e que incluem a distância entre o momento da definição da acção e a sua execução; a presença/ausência de improvisação no seguimento do plano definido e a espontaneidade/planeamento das acções. A medição destas variáveis foi efectuada utilizando uma escala desenvolvida por Miner e Moorman (ver instrumento 1), cujo preenchimento solicitámos aos sujeitos. Os dados obtidos revelam a presença de improvisação no seguimento do plano, embora se verifique, de acordo com os sujeitos, um equilíbrio entre as acções seguirem um plano e serem traçadas conforme vão avançando, bem como ao nível da espontaneidade/planeamento das mesmas.

Cerca de 3 meses após a entrada da nova equipa de gestão de topo e das respectivas reestruturações efectuadas, voltámos a recolher a opinião dos sujeitos relativamente às 3 dimensões deste conceito, aplicando o mesmo questionário que havia sido utilizado no primeiro momento. Os dados recolhidos não indiciam qualquer alteração na opinião expressa anteriormente.

Uso dos recursos disponíveis

A presença deste conceito decorre do facto de se considerar que na improvisação não é possível esperar pela alocação dos recursos óptimos, na medida em que improvisar significa responder em tempo real (Cunha J. et al., 1999). Não sendo partilhada por todos os autores a inclusão do *bricolage* na definição de improvisação, estes dois conceitos aparecem vulgarmente associados. Moorman e Miner (1998a) tratam os dois conceitos separadamente, não considerando imprescindível a presença de habilidade para o *bricolage* na acção improvisada embora reconheçam a sua importância. Weick (1998), também os separa mas argumenta que a eficiência organizacional é a capacidade para combinar os velhos recursos existentes de novas formas, de modo a reduzir novas incertezas (Weick, 1993) e a fazer frente a novos problemas e oportunidades. Esta definição assemelha-se à que Barrett (1998) apresenta do *bricoleur* que, conhecendo muito bem os recursos, é normalmente capaz de formar novas combinações com os recursos ou conhecimentos disponíveis (Barrett, 1998). Neste sentido, o *bricoleur* é a pessoa que faz as coisas, quaisquer que sejam os materiais e ferramentas que tem à mão. Corroborando desta ideia, Cunha M. e Cunha J. (no prelo), definem que o *bricolage* é a "capacidade de resolver problemas e/ou aproveitar oportunidades com os recursos (e pessoas) disponíveis, sem esperar por ter os recursos óptimos" (p.2) para o fazer e associam este conceito ao da improvisação organizacional.

Operacionalização: a operacionalização deste conceito poderá ser realizada por recurso à dimensão

utilização dos recursos disponíveis no momento ou adiamento da resolução até que se reunam os recursos óptimos. A sua medição foi efectuada através da observação que permitiu identificar dois tipos de situações: aquelas em que o indivíduo ou o grupo esperou por ter reunidos os recursos que considera necessários para executar a acção e as que foram resolvidas utilizando os recursos disponíveis. O envio de toda a informação para a empresa que tratava da imagem e documentação institucional, no caso do contrato de adesão [Adesão1] para que fosse esta a fazer a proposta de imagem é um exemplo de uma situação em que se esperou pela disponibilidade de recursos/competências especializadas numa determinada área. Outro exemplo semelhante é o da formação técnica sobre a utilização de uma funcionalidade automática no envio de documentação em que se esperou, durante algum tempo, que houvesse disponibilidade de alguém da área de sistemas de informação (ou do implementador) para ministrar a referida formação [Pelicano10; 26]. No extremo oposto temos a utilização de papel no suporte ao processo de activação do novo produto da campanha Pelicano uma vez que os sistemas só teriam disponível a funcionalidade uma semana depois [Pelicano33]; a formação parcial dos assistentes do *Call Center*, que foi sendo complementada à medida que se ia avançando na clarificação das questões e na sua disponibilização em termos de sistemas e/ou materiais de suporte [Pelicano11; 18; 38] e a utilização do campo das observações para registar o número de série do equipamento, por não haver tempo de voltar a recorrer à agência responsável pelo desenho dos impressos [Pelicano21].

Quarto Constructo: Consequências da Improvisação

Este constructo refere-se à natureza das consequências da improvisação organizacional, sejam intencionais ou não (Cunha, 1999). À semelhança do que ocorreu com os anteriores, também este constructo poderá ser decomposto numa série de categorias, designadamente:

Sucesso da Improvisação

Tal como já havia sido referido anteriormente, é comum entre os autores da literatura que versa sobre esta temática, a ideia de que a improvisação nem sempre é bem sucedida, pondendo aumentar o espectro da aprendizagem colectiva enviesada e a criação de armadilhas de oportunidade (Miner et al., 2002).

Uma acção improvisada com sucesso será aquela que "é efectiva ao lidar com um evento para o qual a organização, grupo ou indivíduo tem um reduzido nível de preparação, percebe como urgente, importante e não muito difícil" (Cunha, 1999, p.93).

Operacionalização: a operacionalização deste conceito poderá ser realizada através das acções improvisadas que resolveram de forma efectiva a questão. A sua medição foí possibilitada pelo recurso à observação que permitiu identificar as situações resolvidas com recurso à improvisação e cujo resultado foi efectivo. Foi o que aconteceu no caso da Adesão ao Serviço, quando os elementos da equipa multifuncional redefiniram todos os processos/procedimentos e materiais de suporte na sequência da comunicação da não obrigatoriedade de contrato escrito. Tratando-se de uma situação que era necessário resolver rapidamente pela sua importância e urgência, os elementos da equipa utilizaram a informação disponível para ajustar tudo o que estava definido até então e conseguiram estar preparados na data prevista [Adesão7]. Situação semelhante foi a que ocorreu, por exemplo, quando um dos elementos da equipa multifuncional decidiu assistir à formação da área de vendas no produto da campanha Pelicano, tendo detectado discrepância de informação que lhe permitiu fazer as alterações necessárias para alinhar a informação, antes do lançamento [Pelicano29]. Na data de lançamento da campanha a informação estava actualizada na intranet e os assistentes estavam a dar informações sobre o produto [Pelicano33].

Rapidez da Acção

No contexto organizacional, a improvisação está intrinsecamente associada à necessidade de agir rapidamente em situações em que não há tempo para o planeamento. Neste sentido, a rapidez de acção será uma das vantagens mais desejadas no recurso à improvisação, bem como das mais referidas na literatura (Eisenhardt e Tabrizi, 1995; Eisenhardt 1997; Crossan e Sorrenti, 1997; Brown e Eisenhardt, 1997; Cunha M., Kamoche, K. & Cunha, R., 2003).

Operacionalização: a medição deste conceito poderá ser operacionalizada através do tempo que medeia entre a percepção da necessidade de desencadear uma acção rápida e a sua execução. A acção será tão mais rápida, quanto menor for esse tempo. No caso da adesão ao serviço, a equipa multifuncional tomou conhecimento da alteração de estratégia em termos contratuais no dia 29 à tarde e no final do dia 31 já tudo estava alterado e os assistentes preparados para executar os novos processos [Adesão5; 7]. Algo semelhante aconteceu quando surgiram novas informações relativas ao produto da campanha Pelicano a 4 minutos de saírem de circulação os planos antigos. Cerca de 2 horas depois, a informação estava tratada e disponibilizada na intranet da empresa [Pelicano33]. Um exemplo que ilustra precisamente o contrário é o da preparação do contrato e dos processos de adesão correspondentes que começaram a ser desenvolvidos a partir de Outubro, seguindo um planeamento cuidado e cuja execução ficou concluída no dia 27 de Dezembro [Adesão3; 4].

Sentimentos Positivos sobre o Próprio

A sobreconfiança e o sentimento de transcendência pessoal entre os indivíduos do grupo foram inicialmente referidas como possíveis consequências do recurso à improvisação com sucesso no contexto dos músicos jazz e posteriormente também referenciadas nos cenários organizacionais (Cunha M. et al., 2001).

Operacionalização: este conceito poderá ser operacionalizado através da utilização de pistas verbais e não verbais expressas pelos indivíduos. No dia-a-dia de trabalho da equipa multifuncional percebia-se em alguns elementos a convicção de que iriam conseguir, uma vez mais, ultrapassar as dificuldades surgidas mas também o receio de não conseguirem contornar a questão atempadamente sem grande impacto no cliente. Depois de comunicado ao mercado o novo produto, e porque a situação estava controlada, o sentimento geral era de satisfação, o que foi reforçado pelos elogios recebidos [Adesão8; Pelicano39] e pela liberdade que a área de Marketing por vezes concede na definição de questões operacionais relevantes para o produto [Pelicano24].

Aprendizagem de Estratégias para lidar com o Imprevisto

A improvisação e a aprendizagem são apresentadas na literatura como ocorrendo de forma interactiva e quase simultânea (Miner et al., 2002; Crossan e Sorrenti, 1997), sendo que cada uma delas, apresenta oportunidades para a ocorrência da outra (Cunha J. et al. 2000). A improvisação poderá ser prévia à aprendizagem na medida em que serve como transmissor de conhecimento tácito mas também poderá ser posterior em situações onde a complexidade das tarefas/estruturas sociais exige um processo prévio de aquisição do conhecimento (Cunha J. e Cunha M., 1999).

Operacionalização: este conceito foi operacionalizado através da análise das acções que, tendo ajudado a obter resultados positivos, passaram a ser formalizadas na actividade do grupo. Medimos esta variável listando as acções nessas circunstâncias e que podem ser ilustradas pela criação de uma *check list* para que as áreas de negócio preencham sempre que pretendem lançar um novo produto ou serviço [Pelicano3], mencionando as características chave do produto com impacto no cliente (ou pelo menos, tendo que reflectir sobre elas); negociando níveis de serviço com as vendas numa fase ainda primária, no sentido de alinhar expectativas e processos [Pelicano13]; definindo os

processos e enviando para validação, ao invés de esperar por obter a informação necessária para os definir [Pelicano16; 29; 31; 36; 45/CD] e solicitando o plano de meios para perceber qual o dimensionamento adequado [Pelicano25]. Todas estas actividades passaram a fazer parte do cronograma de actividades a desenvolver/acompanhar pela equipa, aquando da preparação do lançamento de um produto, serviço ou campanha.

Rotinização da Improvisação

A improvisação, além de possibilitar a resolução de um problema/oportunidade no imediato, poderá igualmente funcionar como fonte de novas rotinas, na medida em que proporciona o alcance de conhecimento experimental passível de ser utilizado noutros contextos futuro (Miner et al., 2002). Cunha (1999) defende que o nível de rotinização da acção improvisada pode ser definido como a extensão com que um indivíduo, grupo ou organização introduz acção improvisada na sua memória procedimental.

Operacionalização: para operacionalizar este conceito, recorremos à análise das acções improvisadas que passaram a ser utilizadas recorrentemente no seio do grupo e/ou organização. Um indício da utilização rotineira de uma acção improvisada é a procura de informação em todos os canais (formais e informais), bem a colocação de questões operacionais, sem que exista informação suficiente para a realização de uma análise de impacto ou especificação [Pelicano2; 4; 6; 7; 8; 13; 15; 42], tal como aconteceu em várias ocasiões na preparação da campanha Pelicano. Também a participação como mero espectador nas acções de formação das áreas de vendas para validar os próprios processos/procedimentos [Pelicano29] e nas conferências e eventos institucionais por forma a estar actualizado sobre eventuais mudanças de trajectórias [Pelicano45/CD], passou a ser uma prática corrente da equipa multifuncional. Uma outra acção que passou a ser utilizada

frequentemente foi a de pensar em vários cenários possíveis, identificando soluções alternativas, para ser mais fácil a resolução da questão quando esta for conhecida na totalidade [Pelicano45/CD].

Relações entre as variáveis

O estabelecimento de relações entre as variáveis, possibilitou a emergência de um modelo relacional entre os vários constructos (e respectivas categorias) anteriormente referidos. O modelo resultante dos dados obtidos está representado na figura 5.

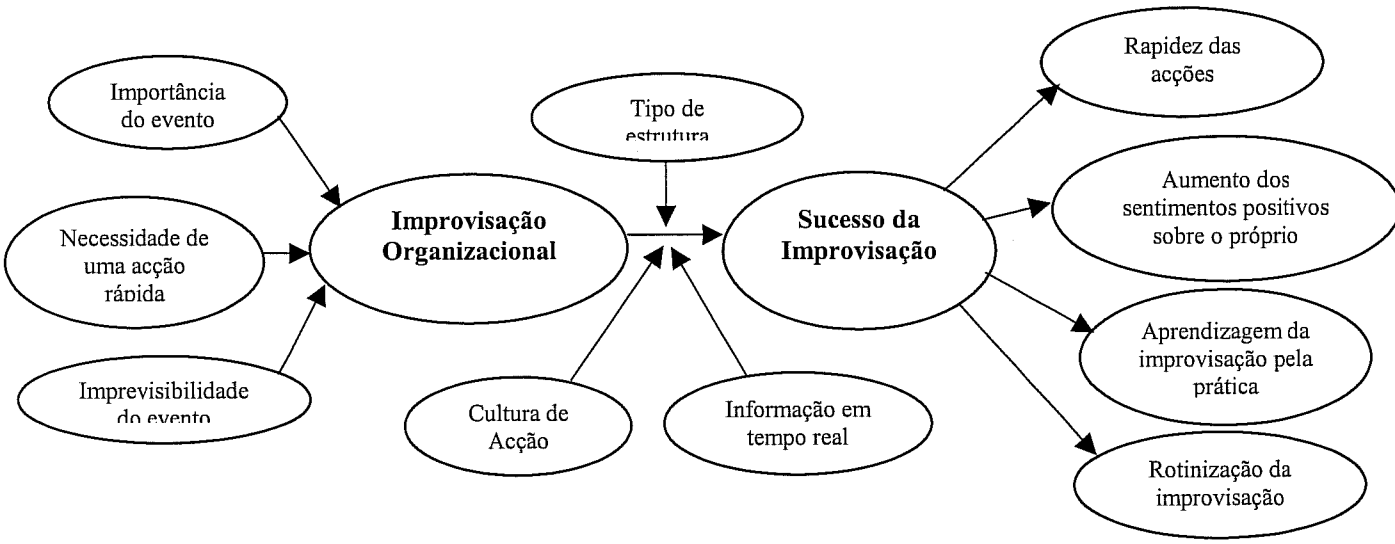

Figura 5: Modelo de Improvisação Organizacional emergente do estudo

A- Variáveis que influenciam o primeiro constructo- Motivação para Improvisar

Proposição A1: Quanto mais esperado é o evento, maior o nível de preparação para ele

Esta proposição baseia-se no pressuposto de que, quando uma entidade espera a ocorrência de um determinado evento se prepara para ele, apresentando um nível de preparação superior áquele que teria para um evento cuja ocorrência não está à espera que aconteça.

No caso da adesão ao serviço, a equipa estava preparada para o lançamento do serviço com a existência de um contrato escrito entre o cliente e a empresa, estando preparada para as várias etapas que se seguiam, existindo um cronograma das actividades a desenvolver com a identificação dos respectivos responsáveis.

Proposição A2: Quanto mais elevado é o nível de preparação para o evento, menor é a motivação para improvisar

Esta proposição tem por base o pressuposto de que a motivação para improvisar decorre de eventos para os quais a entidade que improvisa não tem nenhum plano de acção traçado. Caso contrário, se a entidade está à espera de determinado evento e se preparou para a sua ocorrência, não necessita recorrer à improvisação para lidar com ele. Foi precisamente isso que ocorreu numa primeira fase do caso de adesão ao serviço, na qual não houve qualquer tipo de improvisação, sendo que os sujeitos seguiram o plano previsto inicialmente.

Proposição A3: Quanto mais importante é o evento, maior a motivação para improvisar

Esta proposição que havia emergido, de forma inesperada pelo autor, no estudo desenvolvido por Cunha (1999), aparece também nos nossos dados. Com efeito, verificámos que os sujeitos tendem a procurar uma solução em tempo útil para resolver questões sentidas como importantes para o grupo e/ou organização. Quando a situação não era sentida como muito importante a persistência na sua resolução era menor e por vezes, era abandonada sem solução. Foi

o que aconteceu, por exemplo, no caso da formação técnica solicitada pelo *Back Office* para trabalhar com o automatismo no envio de documentos escritos para o cliente (caso Pelicano). Como havia uma alternativa manual, não foi sentido como sendo tão importante quanto as restantes questões, tendo sido abandonado com o tempo. O envio acabou por ser manual. O mesmo não ocorreu com a activação do plano que, não estando disponível na data em que era necessário mas sendo muito importante porque tinha visibilidade para o cliente final, foi encontrada uma solução para a questão.

Proposição A4: Quanto maior é a necessidade de uma acção rápida, maior é a motivação para improvisar

O pressuposto subjacente a esta proposição parece ser o de que quando um evento não requer uma acção rápida, há tempo para a reflexão e para o planeamento da acção a seguir. No caso da adesão ao serviço, não havia tempo para planear uma forma de resolver a questão na medida em que se soube da alteração estratégica a dois dias do lançamento da actividade da empresa.

B- Variáveis que influenciam o segundo constructo- Potencial para Improvisar

Proposição B1: Quanto maior é o nível de estrutura, maior o potencial para improvisar

A maior centralização do poder e concentração da autoridade, bem como a insuficiente liberdade de acção para participar nas decisões e a tomada de decisão lenta parecem, juntamente com a ausência de mecanismos de controlo, aumentar o potencial para improvisar. Foi o que se verificou no caso da campanha Pelicano, em que, com os recursos disponíveis ao momento, todos trabalhavam em torno de um objectivo comum, que reconheciam como importante para a organização, embora houvesse um sentimento partilhado de que existiam (demasido) poucas

regras, o que dificultava a acção conjunta de vários elementos.

Proposição B2: Quanto maior é o nível de informação em tempo real, maior o potencial para improvisar

No caso da campanha Pelicano é visível o impacto que o nível de informação em tempo real poderá ter no potencial para improvisar. Quando a todo o instante estão a chegar novas informações que é necessário trabalhar no sentido de ajustar às necessidades da empresa e do cliente, a necessidade de acção rápida (para a qual, muitas vezes, não há resposta do planeamento) é mais premente.

Proposição B3: Quanto mais forte é a cultura de acção, maior o potencial para improvisar

O pressuposto em que se baseia esta proposição é o de que os indivíduos resolvem os eventos não esperados através da acção, planeando a sua execução à medida que esta se vai desenrrolando. Isto é tão mais possível quanto mais a cultura da empresa fomentar a acção e não penalizar o não seguimento das rotinas instituídas. No decurso destes episódios as chefias directas dos elementos da equipa multifuncional foram incitando a recolha constante de informação e a procura de soluções para as questões que iam surgindo. Um exemplo disso é a fase, ainda muito embrionária, em que o director comunicou a existência de uma campanha que estava a ser preparada. Na altura ainda não havia nenhum documento sobre a mesma; apenas uma folha de papel onde ele foi escrevendo os poucos dados que tinha conseguido recolher [Pelicano1] e que forneceu à equipa para que esta fosse avançando da forma possível. Em ambos os casos analisados neste estudo, a presença desta cultura de acção foi fundamental para a experimentação, e consequente improvisação, sendo reforçado pelo elogio da hierarquia face aos resultados obtidos

C- Influência das variáveis do constructo Motivação para Improvisar nas variáveis do constructo Improvisação Organizacional

Proposição C1: Quanto maior é a necessidade de uma acção rápida, mais imediato é o planeamento

Esta proposição, que confirma os dados apresentados na literatura sobre a temática da improvisação organizacional, baseia-se no facto de se poder separar o planeamento de uma acção e a sua execução quando não é necessário agir rapidamente. Quando, ao invés, é requerida uma acção rápida, não há lugar para a separação das duas fases (planeamento e execução), sendo que estas são coincidentes. No caso da adesão ao serviço, por exemplo, em dois dias foi necessário reajustar toda a operação (processos, procedimentos, formação, informação a disponibilizar e sistemas) não havendo tempo para planear primeiro e executar posteriormente.

D- Influência das variáveis do constructo Potencial para Improvisar nas variáveis do constructo Improvisação Organizacional

Proposição D1: Quanto maior é a quantidade de informação em tempo real, maior o planeamento imediato

Esta proposição tem por base o pressuposto de que a informação que se vai recebendo em tempo real é analisada e integrada no planeamento, contribuindo para que este vá sendo elaborado e/ou ajustado, à medida que a acção se vai desenrolando. Foi o que se verificou no caso da campanha Pelicano, na qual se foi recebendo constantemente novas informações que foram dando origem a ajustes no plano inicial. A acção e o seu planeamento foram, de certa forma, alimentando-

se dado o elevado volume de novas informações recebidas, sobretudo por email, e que teve um acentuado aumento nos dias que antecederam o lançamento da campanha. A cada nova informação recebida era necessário rever aquilo que se tinha planeado fazer e, em alguns casos, (re)ajustar o curso de acção previsto. De facto, após a recepção de um email com o primeiro documento onde se descrevia a campanha [Pelicano2], e apesar da informação ainda em défice, a equipa planeou uma série de tarefas a executar (desenho dos processos e procedimentos, a avaliação do impacto em termos dos sistemas e dos processos já existentes, desenho do contrato, formação dos assistentes, formação técnica na funcionalidade que permitia o envio automático de correspondência, etc.) e o prazo máximo para que cada uma delas fosse concluída sem que a data de lançamento da campanha fosse comprometida. Á medida que a informação foi chegando, foi-se ajustando esse planeamento. Algumas das acções foram eliminadas (como a formação na funcionalidade que permitia o envio automático de correspondência, uma vez que se lançou a campanha com o envio manual [Pelicano26]), outras foram redefinidas (como a formação que se foi desenrolando parcialmente, à medida que a informação era disponibilizada [Pelicano11; 18; 32; 38]), outras viram a sua precedência/dependência alterada (sendo que ao invés da equipa continuar à espera de informação, que tardava em chegar, para depois executar as tarefas daí decorrentes, assumiu uma série de pressupostos com base nos quais elaborou os processos/procedimetos e submeteu a aprovação [Pelicano16; 29; 31]) e outras foram sendo sucessivamente recalendarizadas (como a formação na aprovisionamento da campanha nos sistemas, tendo inclusivamente sido lançada a campanha sem que os sistemas lhes dessem suporte [Pelicano33]).

E- Influência das variáveis do constructo Improvisação Organizacional nas variáveis do constructo Consequências da Improvisação

Proposição E1: Quanto maior o sucesso da improvisação, mais rápida a acção

Quando uma acção improvisada é bem sucedida há uma economia de tempo, na medida em que não se tratando de um evento previsível, não havia um plano predefinido e ao recorrer à improvisação encurta-se a distância entre o planeamento da acção e a sua execução. A resposta é, por isso, mais rápida. Um exemplo que permite ilustrar esta poupança de tempo é o da campanha de adesão, na qual a improvisação (por ter sido bem sucedida) permitiu uma resposta bastante rápida a um evento inesperado.

Proposição E2: Quanto maior o sucesso da improvisação, mais positivos são os sentimentos sobre o próprio (devido ao elevado nível de exposição)

Na improvisação há uma exposição natural dos indivíduos que executam a acção, afastando-se das rotinas pré-estabelecidas, o que provoca, em muitos casos, um sentimento de ansiedade, *stress* e receio de não ser bem sucedido porque não se saber como irá acabar. Quando o resultado dessa acção é positivo, os sentimentos que os sujeitos desenvolvem sobre si próprios são positivamente reforçados, conduzindo, com frequência a sentimentos de transcendência pessoal, que se traduzem na convição de que se é invencível e capaz de ultrapassar, com sucesso, todo o tipo de situações imprevistas, independentemente das circusntâncias. Este tipo de situação foi vivenciado nos dois casos que acompanhámos, tendo sido particularmente intenso no segundo caso ao fim do qual os sujeitos sentiram que eram capazes de lidar com situações daquele tipo, o que foi reforçado pelo elogio da chefia e dos colegas. Nesse momento, deixou de estar presente na lembrança de cada um dos elementos da equipa a ansiedade e receio que sentiram pela possibilidade de virem a não conseguir ultrapassar os obstáculos atempadamente.

Proposição E3: Quanto maior o recurso à improvisação, mais as organizações aprendem como improvisar, ou seja, a improvisação organizacional pode ser aprendida pela prática.

O racional subjacente à elaboração desta proposição é o de que através da acção (improvisada), as organizações podem aprender mais sobre si próprias e sobre o seu meio. A experiência no trabalho cria o seu próprio conhecimento, na medida em que, através da prática, os indivíduos desenvolvem uma compreensão partilhada do que fazem e como fazem (Brown & Duguid, 1998). Aquilo que emerge dos nossos dados é que quando uma acção improvisada é bem sucedida, os indivíduos, grupos e/ou organização aprendem algumas estratégias para lidar com este tipo de situações que posteriormente incorporam nos seus processos de trabalho, passando a fazer parte das suas actividades. Um exemplo ilustrativo desta situação foi o que ocorreu durante a preparação da campanha Pelicano, onde a equipa multifuncional foi identificando o tipo de questões mais cruciais que poderiam comprometer a operação, por ninguém as ter trabalhando e, com base nisso, elaborou uma *check list* que passou a fazer parte da sua relação com o Marketing no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Proposição E4: Quanto maior o sucesso da improvisação, maior será a sua aplicação nas rotinas diárias.

Vários autores defendem que praticar, isto é, desempenhar a improvisação rotineiramente, aumenta a capacidade das organizações para improvisar (Cunha M. et al., 2001) e quanto maior é o sucesso obtido nessa acção, maior será a sua incorporação nas rotinas quotidianas. Mesmo que não formalizado, há tendência para generalizar a outras situações, uma solução que tenha sortido efeitos positivos num determinado momento. Miner et al. (1997), alertam para a possibilidade de se gerar uma sobreconfiança na improvisação quando a sua prática produz continuamente efeitos positivos,

o que poderá legitimá-la como a melhor forma de lidar com todos os desafios colocados ao grupo (mesmo que alguns podessem ser resolvidos de forma mais eficiente seguindo o planeamento).

No caso da campanha Pelicano, verificou-se o recurso a algumas tentativas de resolução de questões que havia tido resultados positivos noutras circunstâncias e que, apesar de não estarem a obter os resultados pretendidos na situação em questão, continuaram a ser utilizadas, como é o caso de enviar emails sucessivos com dúvidas sobre questões que nem se sabia se teriam aplicação no contexto actual mas que haviam provocado grande dificuldade em situações anteriores (por exemplo, o caso do contrato a utilizar na subscrição do produto comercializado na campanha).

Dados Quantitativos

Iniciámos o tratamento dos dados pela codificação das respostas aos questionários. No caso do questionário de estrutura, fizémo-lo atribuindo 1 às três respostas do lado esquerdo do contínuo, que de acordo com Butler et al (1998), correspondem a estruturas rígidas, 0 às respostas que se posicionam no centro do contínuo e -1 às três respostas posicionadas no lado direito do mesmo que, de acordo com os autores acima referidos, correspondem a estruturas difusas.

No que diz respeito aos dados do questionário de improvisação, codificámo-los utilizando dois critérios em função da pergunta a que se referia: para as perguntas cujas respostas eram dadas no contínuo, utilizámos o número escolhido pelo sujeito (que varia entre 1 e 7); para as questões com resposta sim ou não, utilizámos 1 para sim e 0 para não.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao programa informático de tratamento estatístico *Statistica*, versão 5.0.

Como já tivemos oportunidade de referir, houve dois momentos distintos na recolha de dados, pelo que separámos o seu tratamento em duas fases. Posteriormente, procedemos à análise

comparativa dos dados dos dois momentos, no sentido de averiguar se existiram diferenças significativas entre eles.

Análise descritiva dos dados relativos à estrutura organizacional (1ºmomento)

Começámos por realizar uma análise meramente descritiva dos dados do primeiro momento, calculando para o efeito as medianas, as amplitudes e os coeficientes de correlação r de Spearman (ver Anexo F). A opção por este tipo de estatísticas não paramétricas, prende-se com o facto de termos dados ordinais, o que não nos permite utilizar estatísticas paramétricas. A mediana das repostas a cada questão do questionário no primeiro momento de recolha de dados está representada no gráfico 3.

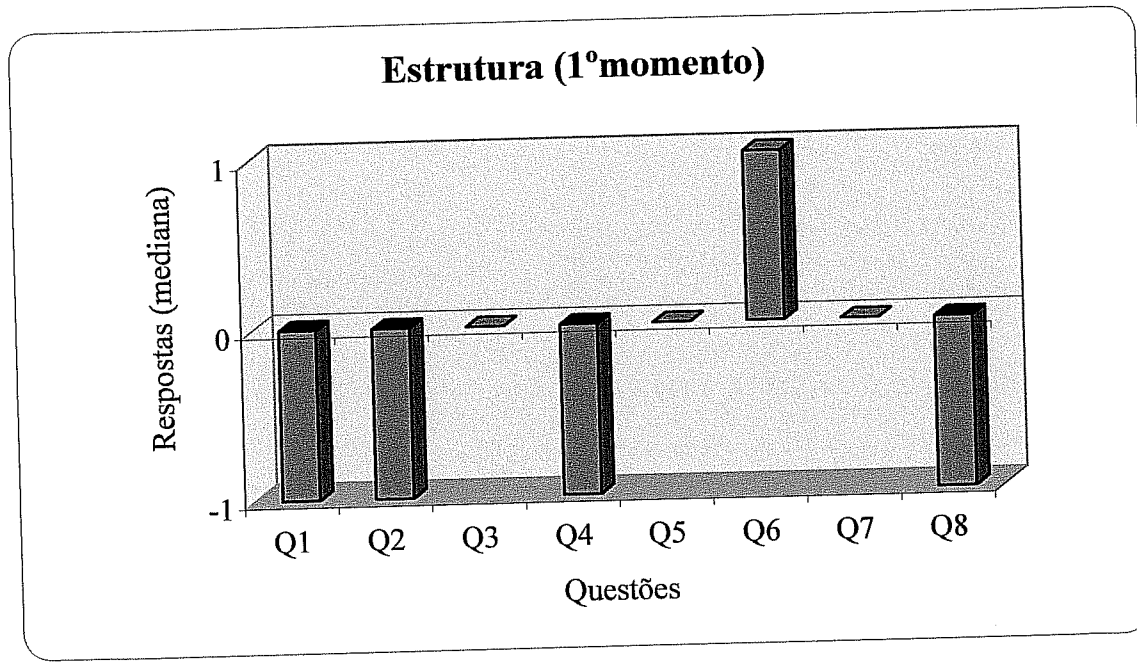

Gráfico 3: Medianas das respostas dos sujeitos ao questionário de estrutura (1º momento)

Ao analisar o gráfico 3, podemos constatar que a mediana (ponto médio da distribuição) das respostas ao questionário indicia a presença de uma estrutura mais difusa, onde o poder está

demasiado disperso (Q1), não há ninguém com autoridade suficiente para decidir (Q2) mas há demasiadas pessoas a querer fazê-lo (Q4), a tomada de decisão é rápida (Q6) e atende pouco aos procedimentos (Q8). Os sujeitos da amostra consideraram ainda que nem há falta de comunicação dos pontos de vista opostos à política central nem demasiadas políticas em jogo (Q3); que as fronteiras entre os departamentos/funções não são muito rígidas nem há demasiada sobreposição entre elas (Q5), bem como, não se verifica a repressão de ideias nem a existência de demasiadas ideias e pouca acção (Q7).

Para além das medianas, calculámos ainda as correlações entre as diferentes dimensões do questionário cujos resultados se encontram sistematizados na tabela 1. A vermelho estão assinalados os valores estatisticamente significativos.

Variáveis em Análise	Poder	Autoridade	Pontos Vista	Liberdade Acção	Fronteiras	Tomada Decisão	Ideias	Procedimentos
Poder	1,00	0,55 (p=0,0000)	0,08	0,19	0,01	-0,39 (p=.0004)	0,08	-0,04
Autoridade	0,55 (p=0,0000)	1,00	0,21	0,24 (p=.0349)	-0,08	-0,29 (p=.0098)	0,01	-0,20
Pontos Vista	0,08	0,21	1,00	0,34 (p=.0025)	0,23 (p=.0481)	0,10	0,24 (p=.0316)	0,23 (p=.0390)
Liberdade Acção	0,19	0,24 (p=.0349)	0,34 (p=.0025)	1,00	0,04	-0,19	0,20	0,01
Fronteiras	0,01	-0,08	0,23 (p=.0481)	0,04	1,00	0,25 (p=.0274)	0,12	0,36 (p=.0011)
Tomada Decisão	-0,39 (p=.0004)	-0,29 (p=.0098)	0,10	-0,19	0,25 (p=.0274)	1,00	0,09	0,21
Ideias	0,08	0,01	0,24 (p=.0316)	0,20	0,12	0,09	1,00	0,09
Procedimentos	-0,04	-0,20	0,23 (p=.0390)	0,01	0,36 (p=.0011)	0,21	0,09	1,00

Tabela 1: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as variáveis de estrutura (1°momento)

A tabela 1 possibilita-nos efectuar uma análise conjunta dos dados referentes a todas as questões relacionadas com estrutura: poder, autoridade, pontos de vista, liberdade de acção, fronteiras entre departamentos/funções, tomada de decisão, ideias e procedimentos.

Numa análise global da matriz de intercorrelações, apresentada na tabela 2, verifica-se que as questões ligadas ao poder (concentração em muito poucas pessoas *versus* poder demasiado difuso) se correlacionam de forma significativa, em termos estatísticos, com a autoridade (p=0,0000) e com a tomada de decisão (p=.0004), sendo que a correlação com a autoridade é positiva, ou seja, quanto mais centralizado está o poder mais a autoridade se concentra na topo, ao passo que a correlação com a tomada de decisão é negativa, o que significa que, quanto menos concentrado em muito poucas pessoas está o poder, mais rápida é a tomada de decisão. A autoridade, por seu turno, apresenta uma correlação com significância estatística com a liberdade de acção (p=.0349) e com a tomada de decisão (p=.0098), embora com esta última, a correlação seja negativa, o que traduz uma situação em que, quanto mais a autoridade se concentra no topo, mais insuficiente é a liberdade de acção para participar nas decisões e maior lentidão existe na tomada de decisão. Os pontos de vista, por sua vez, são a dimensão com maior número de correlações estatisticamente significativas, apresentando uma correlação significativa com a liberdade de acção (p=.0025), com as fronteiras entre departamentos/funções (p=.0481), com as ideias (p=.0316) e com os procedimentos (p=.0390), o que significa que, quanto mais insuficiente é a comunicação dos pontos de vista opostos à política central mais insuficiente é a liberdade de acção para participar nas decisões, mais rígidas são as fronteiras entre departamentos/funções, mais as ideias são reprimidas e mais a tomada de decisão é forçada pelos procedimentos. As fronteiras entre os departamentos/funções apresentam uma correlação com significância estatística com a tomada de decisão (p=.0274) e com os procedimentos (p=.0011), sendo que, quanto mais rígidas são as fronteiras entre os departamentos/funções, mais rápida é a tomada de decisão e mais esta (a

tomada de decisão) é forçada pelos procedimentos.

O episódio do contrato de adesão, que decorreu num momento em que a estrutura da empresa apresentava estas características, permite ilustrar alguns destes resultados na medida em que se tratou de uma situação onde a tomada de decisão relativamente à forma de adesão ignorou os procedimentos existentes, tendo sido decidido na hora alterar a forma como o processo iria ser executado. Uma vez concluído o comunicado, o elemento da equipa multifuncional que assistiu à conferência de imprensa voltou para a empresa e, após informar os restantes elementos sobre o sucedido, a equipa teve que agir rapidamente, avaliando os impactos na operação e alterações a introduzir. Esta tarefa foi facilitada pelo facto de existir alguma autonomia na equipa que possibilitou maior flexibilidade e agilidade na redefinição do processo, acelarando a tomada de decisão. Em pouco mais de um dia, fizeram as alterações necessárias e voltaram a preparar as pessoas e as ferramentas, bem como a documentação de suporte no sentido de se ajustarem à nova situação.

Análise descritiva dos dados relativos à improvisação (1ºmomento)

Realizámos uma segunda análise descritiva, desta vez com os resultados relativos à actividade dos sujeitos (questionário de improvisação). Calculámos para o efeito, as medianas, as amplitudes e os coeficientes de correlação r de Spearman (ver Anexo G).

Tal como já havia sucedido com os dados do questionário de estrutura, a opção por este tipo de estatísticas não paramétricas, prende-se com o facto de termos dados ordinais, o que não nos permite recorrer a estatísticas paramétricas.

O questionário de improvisação inclui três tipos de factores (antecedentes da improvisação, factores influenciadores e consequências), cujas respostas foram tratadas separadamente. A

mediana das respostas do primeiro momento de recolha de dados, a cada questão do questionário referente aos antecedentes da improvisação está representada no gráfico 4.

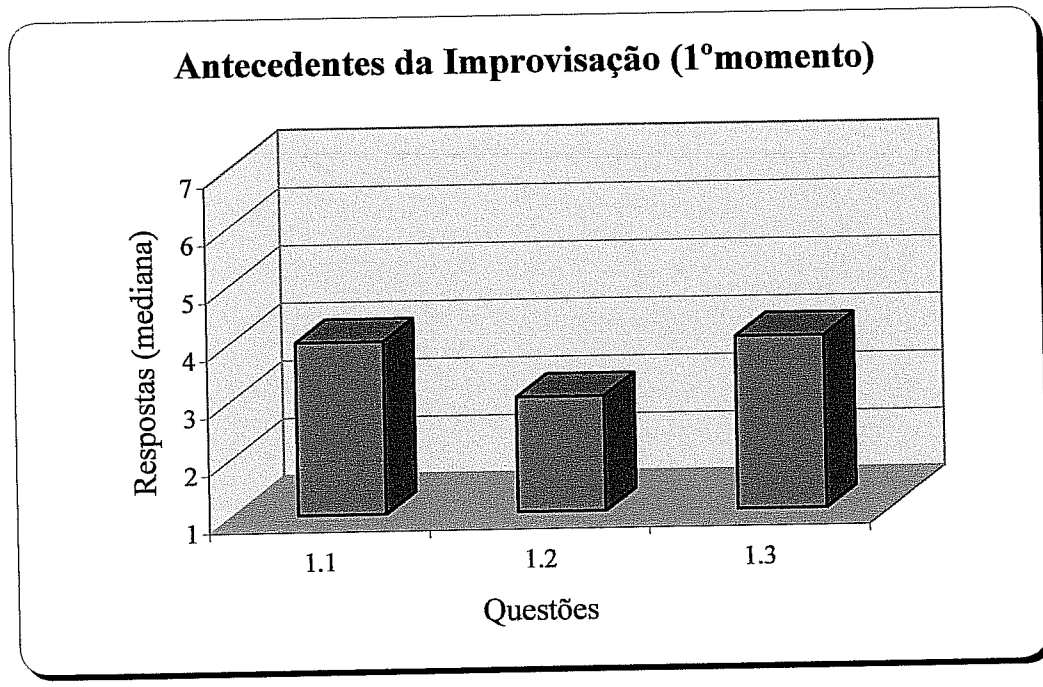

Gráfico 4: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos antecedentes da improvisação (1° momento)

Podemos constatar que a mediana das respostas às questões que abordam os antecedentes da improvisação, aqui apresentadas no gráfico 4, denotam a existência de um equilíbrio entre as acções seguirem um plano e serem traçadas conforme vão avançando (1.1.) e as acções serem sobretudo espontâneas ou sobretudo planeadas (1.3). Ambas as questões apresentaram 4 (ponto central da escala) como mediana. Os sujeitos da amostra reconhecem ainda que há improvisação no seguimento do plano (1.2.), sendo que a mediana das respostas é 3, numa escala de 1 a 7.

Estes dados foram obtidos no início da operação da empresa, que ocorreu após um longo período de preparação da actividade. Durante cerca de aproximadamente dois anos, as pessoas que se encontravam na empresa foram definido processos, detalhando procedimentos, especificando

sistemas, preparando quem iria ficar na primeira linha de contacto com os clientes, etc., no sentido de cumprir o plano de lançamento, que incluía um cronograma com um nível detalhado de tarefas a executar e respectivos responsáveis. À medida que a data de lançamento foi ficando mais próxima, começou-se a verificar a existência de situações que não haviam sido previstas inicialmente mas tinham que ser resolvidas, sob pena de se tornarem desvantagens competitivas no mercado, caso não fossem endereçadas. Estas situações fizeram com que as pessoas sentissem que, apesar de haver um planeamento que estava a ser seguido (plano de lançamento), muitas das acções eram espontâneas e decididas conforme se ia avançando no tempo (por exemplo, a decisão de não exigir um contrato de adesão), embora muitas também fossem planeadas. Por não existir resposta completa do plano delineado inicialmente, as pessoas sentem que por vezes resolvem as questões com que são confrontadas improvisando as acções que lhes parecem mais adequadas atendendo à situação; daí, o reconhecimento da existência de improvisação na execução do plano.

Realizámos uma análise semelhante para os factores influenciadores da improvisação e apresentamos em seguida no gráfico 5 a mediana das repostas do primeiro momento de recolha de dados a cada questão.

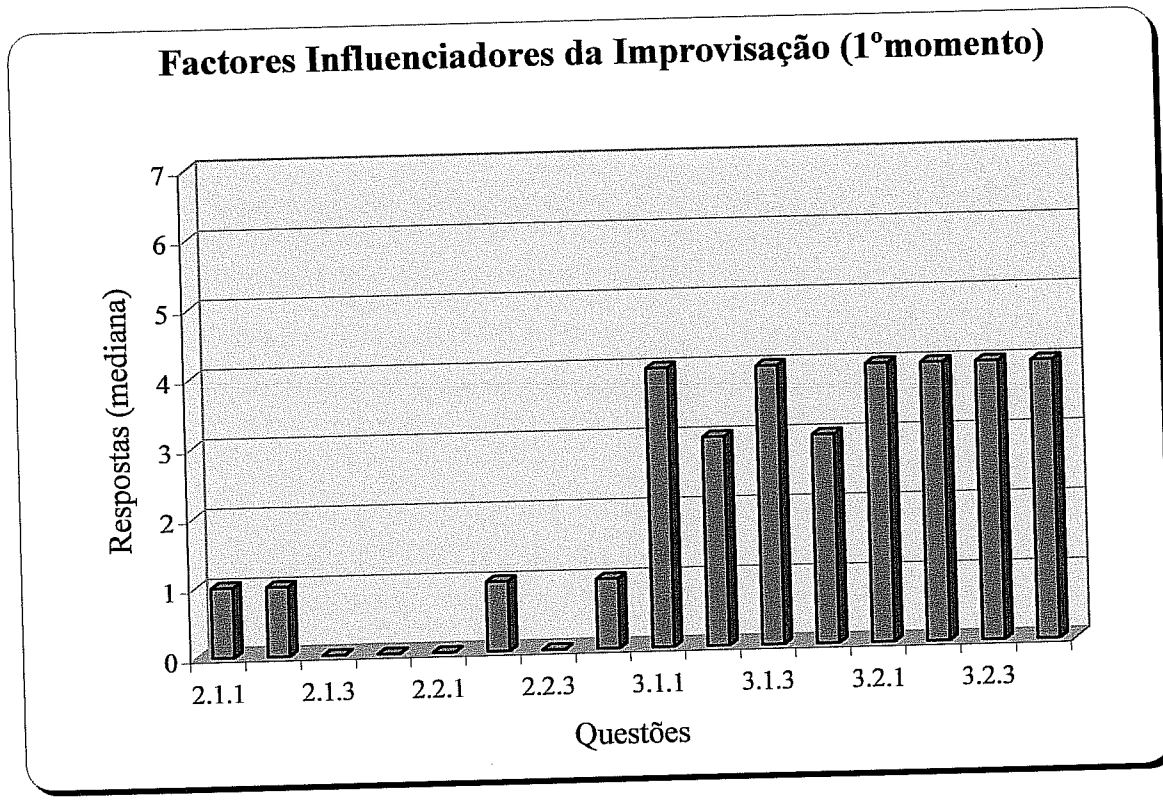

Gráfico 5: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos factores influenciadores da improvisação (1° momento)

Ao analisar o gráfico 5, podemos verificar que, no que se refere às acções/decisões planeadas, os sujeitos da amostra consideram que estas foram tomadas fundamentalmente porque tinham a intenção prévia de as tomar (2.1.1) e porque era necessário uma acção rápida (2.1.2). Já no que concerne às acções/decisões não planeadas, a mediana dos respostas indicia que estas foram tomadas sobretudo porque era necessário uma acção rápida (2.2.2) e porque aconteceu algo inesperado (2.2.4). Estes dados, recolhidos após o lançamento da empresa reflectem a realidade que os sujeitos viveram até então e que lhe permitia planear antecipadamente as acções a tomar, o que lhes possibilitava agir rapidamente (e de acordo com o planeado). Isto poderá ser ilustrado com a forma como decorreu a preparação da actividade quando se previa o estabelecimento de um contrato escrito com o cliente. Já no que concerne às acções/decisões não planeadas, um exemplo típico é o episódio da adesão ao serviço, no decorrer do qual se soube, de forma inesperada, que

não haveria contrato de adesão escrito, o que implicou a necessidade de agir rapidamente, sem que se previsse que tal viria a ocorrer.

Quanto ao conhecimento que os sujeitos tinham no que se refere quer às acções/decisões planeadas quer às não planeadas, os resultados não apontam num sentido (concordo ou discordo), na medida em que a mediana das respostas indica que os sujeitos não concordam nem discordam da existência prévia de uma boa definição dos objectivos, um modelo a seguir, grande conhecimento e grandes competências. A excepção é feita no que diz respeito ao conhecimento de um modelo a seguir (3.1.2) e grandes competências (3.1.4), no caso das acções/decisões planeadas, que apresentaram uma mediana 3 (concordo). De facto, no início da operação as pessoas seguiam cuidadosamente um modelo de acção, por todos partilhado.

Por último, realizámos um exercício semelhante para as consequências da improvisação cujos resultados (referentes ao primeiro momento de recolha de dados) apresentamos em seguida no gráfico 6.

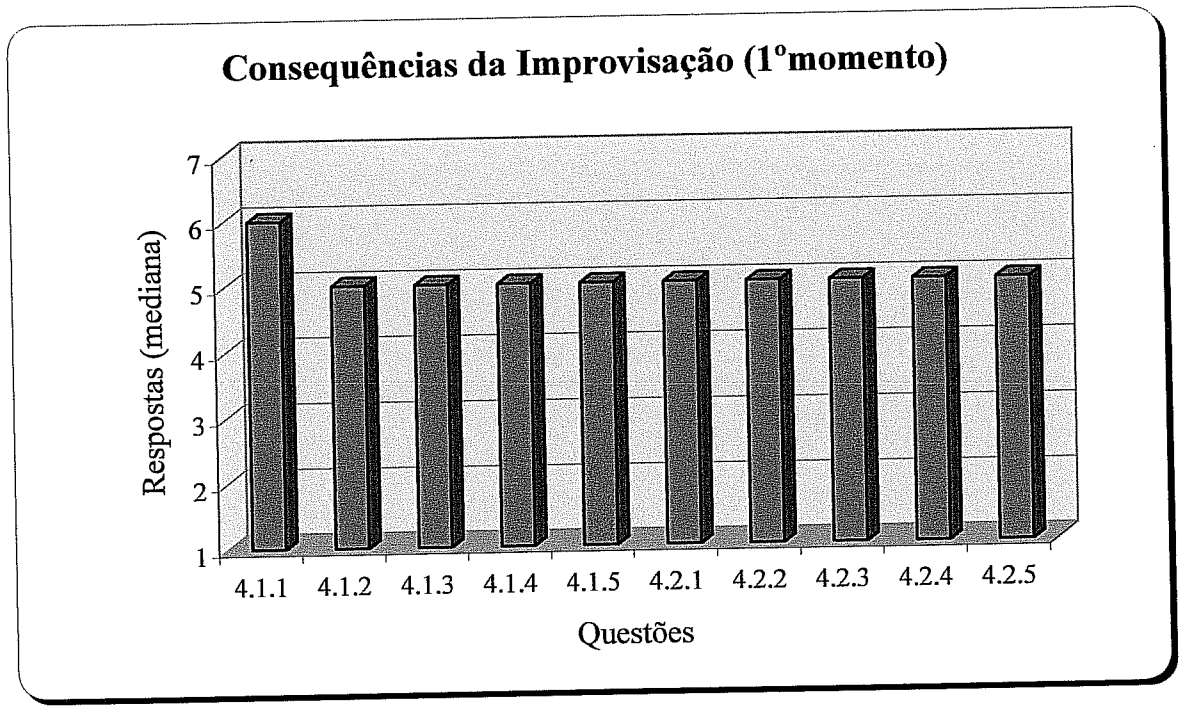

Gráfico 6: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes às consequências da improvisação (1º momento)

Analisando as medianas das respostas referentes às questões relacionadas com os efeitos das acções/decisões tomadas, apresentadas no gráfico acima, podemos verificar que os sujeitos consideram ter existido efeitos positivos naquilo que aprenderam e no que sentem sobre si próprios, na rapidez, nos resultados e na flexibilidade do projecto, quer no caso das acções/decisões planeadas, quer no caso das não planeadas. A questão cuja resposta obteve um resultado mais elevado foi a que se refere aos efeitos das acções/decisões planeadas naquilo que os sujeitos aprenderam e cuja mediana foi 6, numa escala de 1 a 7.

Estes resultados poderão estar relacionados com o facto de as acções desencadeadas terem obtido um resultado positivo para a organização e, consequentemente para as equipas e indivíduos que as constituem.

Para além das medianas, calculámos ainda, tal como já havíamos efectuado para os dados de estrutura, as correlação entre as diferentes dimensões do questionário, em cada um dos três factores identificados (antecedentes, factores influenciadores e consequências da improvisação). Os resultados referentes aos antecedentes da improvisação encontram-se sistematizados na tabela 2. A vermelho estão assinalados os valores estatisticamente significativos.

Variáveis em Análise	**Q1.1**	**Q1.2**	**Q1.3**
Q1.1	1,00	0,63 (p=0,0000)	0,78 (p=0,0000)
Q1.2	0,63 (p=0,0000)	1,00	0,65 (p=0,0000)
Q1.3	0,78 (p=0,0000)	0,65 (p=0,0000)	1,00

Tabela 2: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os antecedentes da improvisação (1°momento)

Como podemos verificar, na matriz de intercorrelações acima apresentada, todos os antecedentes da improvisação se encontram correlacionados entre si, apresentando valores estatisticamente significativos (p=0,0000), o que denota que quanto mais as acções vão sendo traçadas à medida que vão avançando (Q1.1), mais espontâneas são (Q1.3) e maior é a improvisação no seguimento do plano traçado (Q1.2). Estes dados são confirmados pelos dados qualitativos que recolhemos, de acordo com os quais, quanto mais improvisado é o plano de acção, ou seja, quanto mais o planeamento e a execução da acção convergem no tempo, mais espontâneas são as acções tomadas pois não há tempo para as planear cuidadosamente.

Efectuámos um exercício semelhante para as questões ligadas aos factores influenciadores da improvisação. Os resultados encontram-se sistematizados na tabela 3, com indicação a vermelho dos valores com significância estatística.

	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.4	3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.2.4
2.1.1	1,00	-0,35 (p=0,0013)	-0,05	0,00	0,07	0,10	-0,13	0,06	-0,26 (p=0,0181)	-0,27 (p=0,0136)	-0,27 (p=0,0143)	-0,26 (p=0,0204)	-0,16	-0,02	-0,09	-0,24 (p=0,0369)
2.1.2	-0,35 (p=0,0013)	1,00	-0,35 (p=0,0015)	0,27 (p=0,0146)	0,10	-0,11	0,19	0,14	0,21	0,15	0,15	0,16	-0,15	-0,16	-0,06	0,00
2.1.3	-0,05	-0,35 (p=0,0015)	1,00	-0,09	-0,03	0,12	-0,07	0,07	0,03	0,09	0,08	0,05	0,10	0,13	0,08	0,13
2.1.4	0,00	0,27 (p=0,0146)	-0,09	1,00	-0,04	0,14	0,31 (p=0,0067)	0,22	0,04	0,02	0,09	0,21 (p=0,0618)	-0,11	-0,14	0,10	-0,01
2.2.1	0,07	0,10	-0,03	-0,04	1,00	0,05	-0,03	-0,13	0,18	0,18	0,14	0,09	-0,03	0,14	-0,11	0,03
2.2.2	0,10	-0,11	0,12	0,14	0,05	1,00	-0,07	-0,37 (p=0,0010)	-0,05	0,03	-0,12	0,00	-0,09	0,01	-0,16	-0,28 (p=0,0150)
2.2.3	-0,13	0,19	-0,07	0,31 (p=0,0067)	-0,03	-0,07	1,00	0,09	-0,01	0,03	0,08	-0,07	-0,01	0,02	0,05	-0,06
2.2.4	0,06	0,14	0,07	0,22	-0,13	-0,37 (p=0,0010)	0,09	1,00	-0,05	-0,02	0,02	-0,03	-0,08	0,05	-0,06	0,06
3.1.1	-0,26 (p=0,0181)	0,21	0,03	0,04	0,18	-0,05	-0,01	-0,05	1,00	0,72 (p=0,0000)	0,73 (p=0,0000)	0,49 (p=0,0000)	0,42 (p=0,0001)	0,33 (p=0,0036)	0,34 (p=0,0025)	0,37 (p=0,0009)
3.1.2	-0,27 (p=0,0136)	0,15	0,09	0,02	0,18	0,03	0,03	-0,02	0,72 (p=0,0000)	1,00	0,59 (p=0,0000)	0,54 (p=0,0000)	0,35 (p=0,0016)	0,49 (p=0,0000)	0,23 (p=0,0417)	0,29 (p=0,0093)
3.1.3	-0,27 (p=0,0143)	0,15	0,08	0,09	0,14	-0,12	0,08	0,02	0,73 (p=0,0000)	0,59 (p=0,0000)	1,00	0,69 (p=0,0000)	0,33 (p=0,0031)	0,32 (p=0,0040)	0,56 (p=0,0000)	0,53 (p=0,0000)
3.1.4	-0,26 (p=0,0204)	0,16	0,05	0,21 (p=0,0618)	0,09	0,00	-0,07	-0,03	0,49 (p=0,0000)	0,54 (p=0,0000)	0,69 (p=0,0000)	1,00	0,11	0,24 (p=0,0370)	0,49 (p=0,0000)	0,59 (p=0,0000)
3.2.1	-0,16	-0,15	0,10	-0,11	-0,03	-0,09	-0,01	-0,08	0,42 (p=0,0001)	0,35 (p=0,0016)	0,33 (p=0,0031)	0,11	1,00	0,68 (p=0,0000)	0,55 (p=0,0000)	0,50 (p=0,0000)
3.2.2	-0,02	-0,16	0,13	-0,14	0,14	0,01	0,02	0,05	0,33 (p=0,0036)	0,49 (p=0,0000)	0,32 (p=0,0040)	0,24 (p=0,0370)	0,68 (p=0,0000)	1,00	0,44 (p=0,0000)	0,43 (p=0,0001)
3.2.3	-0,09	-0,06	0,08	0,10	-0,11	-0,16	0,05	-0,06	0,34 (p=0,0025)	0,23 (p=0,0417)	0,56 (p=0,0000)	0,49 (p=0,0000)	0,55 (p=0,0000)	0,44 (p=0,0000)	1,00	0,75 (p=0,0000)
3.2.4	-0,24 (p=0,0369)	0,00	0,13	-0,01	0,03	-0,28 (p=0,0150)	-0,06	0,06	0,37 (p=0,0009)	0,29 (p=0,0093)	0,53 (p=0,0000)	0,59 (p=0,0000)	0,50 (p=0,0000)	0,43 (p=0,0001)	0,75 (p=0,0000)	1,00

Tabela 3: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os factores influenciadores da improvisação (1°momento)

Como podemos verificar ao analisar a tabela 3, as questões relacionadas com o conhecimento prévio às acções/decisões planeadas e não planeadas (agrupamento 3) apresentam maior número de correlações estatisticamente significativas entre si do que as questões relacionadas com os motivos pelos quais as acções/decisões foram tomadas (agrupamento 2).

Nas acções/decisões planeadas, a intenção prévia de as tomar (2.1.1), é o motivo que aparece com maior número de correlações significativas, apresentando uma correlação negativa com a necessidade de uma acção rápida (2.1.2) (p=0,0013), com o conhecimento prévio de uma boa definição dos procedimentos (3.1.1) (p=0,0181) e de um modelo a seguir (3.1.2) (p=0,0136), com a existência de grande conhecimento (3.1.3) (p=0,0143) e grandes competências (3.1.4) (p=0,0204). Os valores negativos das correlações, prendem-se com o facto de "concordo" ter sido codificado com os valores mais baixos (entre 1 e 3) e "discordo" com os valores mais elevados (entre 5 e 7). Assim, estes valores indiciam que, uma acção/decisão planeada é tão mais desencadeada pela intenção prévia de a tomar quanto maior for a necessidade rápida, o conhecimento, as competências, a boa definição dos procedimentos e a existência de um modelo a seguir. Ainda nas acções/decisões planeadas, a necessidade de uma acção rápida (2.1.2) apresenta uma correlação positiva, estatisticamente significativa (p=0,0146), com o acontecimento de algo inesperado (2.1.4), sendo que a necessidade de acção rápida é tanto maior quanto a ocorrência de acontecimentos inesperados, e uma correlação negativa (p=0,0015) com situações de difícil compreensão (2.1.3), o que significa que quanto mais difícil é a compreensão da situação, menor é a rapidez de acção. A ocorrência de algo inesperado (2.14) que motivou as acções/decisões planeadas apresenta uma correlação positiva, com significância estatística (p=0,0618) com a presença de grandes competências (3.1.4), donde se pode concluir que as acções/decisões planeadas tomadas por ter acontecido algo inesperado aconteceram porque se verificou a existência prévia de menores competências.

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

No que concerne aos motivos pelos quais são tomadas as acções/decisões não planeadas, verificámos uma correlação estatisticamente significativa da necessidade de uma acção rápida (2.2.2) com o acontecimento de algo inesperado (2.2.4) (p=0,0010) e com a existência prévia de grandes competências (3.2.4) (p=0,0150), sendo tomadas tanto mais acções/decisões não planeadas quanto maior for a ocorrência de um acontecimento inesperado que requeira uma acção rápida e a existência prévia de elevadas competências. Foi precisamente o que ocorreu aquando da comunicação da não obrigatoriedade de contrato escrito entre o cliente e a empresa na adesão ao serviço. Tratando-se de uma ocorrência que ninguém previa e que tinha que ser resolvida rapidamente pois estavam a dois dias do lançamento, foram utilizadas as competências das pessoas envolvidas no projecto, no sentido de conseguir resolver a situação em tempo útil.

Quanto ao conhecimento prévio às acções/decisões, podemos verificar que a existência de correlações estatisticamente significativas entre a existência de uma boa definição dos procedimentos, o conhecimento de um modelo a seguir, grandes conhecimentos e competências e a tomada de acções/decisões planeadas.

Por fim, realizámos o mesmo tipo de análise para os dados referentes às consequências da improvisação e apresentaremos em seguida, na tabela 4, os resultados obtidos, assinalando a vermelho os que se revelaram estatisticamente significativos.

Variáveis em Análise	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	4.2.5
4.1.1	1,00	0,57 (p=0,0000)	0,58 (p=0,0000)	0,53 (p=0,0000)	0,51 (p=0,0000)	0,43 (p=0,0001)	0,47 (p=0,0000)	0,36 (p=0,0012)	0,39 (p=0,0004)	0,29 (p=0,0094)
4.1.2	0,57 (p=0,0000)	1,00	0,48 (p=0,0000)	0,60 (p=0,0000)	0,48 (p=0,0000)	0,12	0,35 (p=0,0016)	0,27 (p=0,0189)	0,21	0,16
4.1.3	0,58 (p=0,0000)	0,48 (p=0,0000)	1,00	0,68 (p=0,0000)	0,61 (p=0,0000)	0,26 (p=0,0220)	0,43 (p=0,0001)	0,50 (p=0,0000)	0,41 (p=0,0002)	0,48 (p=0,0000)
4.1.4	0,53 (p=0,0000)	0,60 (p=0,0000)	0,68 (p=0,0000)	1,00	0,55 (p=0,0000)	0,23 (p=0,0395)	0,29 (p=0,0107)	0,25 (p=0,0253)	0,35 (p=0,0015)	0,32 (p=0,0038)
4.1.5	0,51 (p=0,0000)	0,48 (p=0,0000)	0,61 (p=0,0000)	0,55 (p=0,0000)	1,00	0,23 (p=0,0405)	0,39 (p=0,0005)	0,45 (p=0,0000)	0,39 (p=0,0005)	0,57 (p=0,0000)
4.2.1	0,43 (p=0,0001)	0,12	0,26 (p=0,0220)	0,23 (p=0,0395)	0,23 (p=0,0405)	1,00	0,60 (p=0,0000)	0,40 (p=0,0003)	0,46 (p=0,0000)	0,55 (p=0,0000)
4.2.2	0,47 (p=0,0000)	0,35 (p=0,0016)	0,43 (p=0,0001)	0,29 (p=0,0107)	0,39 (p=0,0005)	0,60 (p=0,0000)	1,00	0,64 (p=0,0000)	0,66 (p=0,0000)	0,67 (p=0,0000)
4.2.3	0,36 (p=0,0012)	0,27 (p=0,0189)	0,50 (p=0,0000)	0,25 (p=0,0253)	0,45 (p=0,0000)	0,40 (p=0,0003)	0,64 (p=0,0000)	1,00	0,62 (p=0,0000)	0,68 (p=0,0000)
4.2.4	0,39 (p=0,0004)	0,21	0,41 (p=0,0002)	0,35 (p=0,0015)	0,39 (p=0,0005)	0,46 (p=0,0000)	0,66 (p=0,0000)	0,62 (p=0,0000)	1,00	0,64 (p=0,0000)
4.2.5	0,29 (p=0,0094)	0,16	0,48 (p=0,0000)	0,32 (p=0,0038)	0,57 (p=0,0000)	0,55 (p=0,0000)	0,67 (p=0,0000)	0,68 (p=0,0000)	0,64 (p=0,0000)	1,00

Tabela 4: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as consequências da improvisação (1°momento)

Da análise dos coeficientes de intercorrelações apresentados na tabela 4, podemos constatar que todos os efeitos das acções/decisões planeadas, designadamente, os efeitos naquilo que os sujeitos aprenderam (4.1.1) e no que sentem sobre si próprios (4.1.5), na rapidez (4.1.2), resultados (4.1.3) e flexibilidade do projecto (4.1.4) se correlacionam de forma positiva e estatisticamente significativa.

Nas acções/decisões não planeadas, encontrámos resultados semelhantes, tendo-se registado correlações com significância estatística entre os resultados dos vários efeitos.

Estes resultados poderão ser explicados pelo facto das acções terem tido resultados positivos (quer as planeadas, quer as não planeadas) e, por isso, houve um sentimento de ganho global em termos individuais e de grupo que foi reforçado pelos elogios recebidos após os testes efectuados pelas áreas de negócio ao *Call Center*.

Análise relacional dos dados (1ºmomento)

Numa tentativa de perceber qual o tipo de relação entre os diferentes factores anteriormente analisados, procedemos ao cálculo dos coeficientes de correlação entre a estrutura organizacional e a improvisação, bem como a relação entre os antecedentes e as consequências da improvisação e os factores influenciadores e as consequências da improvisação. Por se tratar de dados ordinais, optámos por estatísticas não paramétricas, tendo calculado os coeficientes de correlação r de Spearman (ver Anexo H).

Na tabela 5 podemos analisar os dados resultantes da correlação entre os antecedentes e as consequências da improvisação.

Var. Análise	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	4.2.5
1.1	0,03	0,14	0,21	0,17	0,26 (p=0,0227)	-0,02	0,02	0,14	0,14	0,18
1.2	0,15	0,14	0,13	0,09	0,16	-0,04	0,06	0,10	0,01	0,1
1.3	0,03	0,13	0,15	0,09	0,34 (p=0,0020)	-0,08	0,08	0,12	0,12	0,20 (p=0,0701)

Tabela 5: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os antecedentes e as consequências da improvisação (1°momento)

Como se verifica na análise dos resultados, o número de correlações significativas existentes entre os antecedentes e as consequências da improvisação é muito reduzido, sendo que a existência de improvisação no seguimento do plano (ou o cumprimento rigoroso do mesmo) não apresenta nenhuma relação com significância estatística com qualquer um dos resultados da improvisação. O seguimento de um plano de acção (1.1), apresenta uma correlação positiva, embora fraca (p=0,0227) com os efeitos que as acções/decisões planeadas têm no que os sujeitos sentem sobre si próprios (4.1.5), o que significa que, quanto mais as acções seguem um plano de acção, mais positivos são os efeitos no que os sujeitos sentem sobre si próprios. As acções sobretudo planeadas (1.3), por seu turno, também revelam uma correlação estatisticamente significativa (p=0,0020) com os efeitos que os sujeitos sentem sobre si próprios, na medida em que, quanto mais planeadas são as acções, mais positivo é esse sentimento. Isto é passível de ser explicado pelo sentimento de satisfação pelo dever cumprido que os sujeitos sentem após concluírem um plano de acção previamente traçado, no qual executaram as tarefas previamente planeadas.

Posteriormente realizámos uma análise semelhante para os factores influenciadores da improvisação, tendo calculado os coeficientes de correlação r de Spearman entre estes e as consequências da improvisação. Os resultados encontram-se disponíveis na tabela 6.

Variáveis Análise	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	4.2.5
2.1.1	0,15	0,31 (p=0,0048)	0,19	0,19	0,29 (p=0,0095)	0,01	0,17	0,17	0,19	0,63
2.1.2	-0,11	-0,07	-0,15	-0,03	-0,1	0,02	-0,09	-0,08	0,00	0,00
2.1.3	0,20	0,01	0,15	0,05	0,15	0,15	0,13	0,15	0,18	0,23 (p=0,0437)
2.1.4	-0,12	-0,13	-0,26 (p=0,0197)	-0,14	-0,19	-0,19	-0,10	-0,14	-0,01	-0,12
2.2.1	-0,18	0,13	-0,17	-0,13	0,09	-0,13	-0,13	0,13	-0,03	0,1
2.2.2	0,11	0,06	0,02	0,02	-0,04	0,13	0,23 (p=0,0448)	0,20	0,15	0,17
2.2.3	-0,02	-0,28	-0,20	-0,30 (p=0,0084)	0,06	-0,04	-0,01	0,00	-0,09	-0,05
2.2.4	-0,08	0,03	-0,10	0,05	-0,02	-0,11	0,04	0,02	0,12	-0,03
3.1.1	-0,24 (p=0,0290)	-0,34 (p=0,0020)	-0,31 (p=0,0050)	-0,30 (p=0,0072)	-0,30 (p=0,0063)	-0,18	-0,46 (p=0,0000)	-0,34 (p=0,0023)	-0,27 (p=0,0182)	-0,33 (p=0,0026)
3.1.2	-0,12	-0,24 (p=0,0308)	-0,21	-0,26 (p=0,0218)	-0,32 (p=0,0035)	-0,10	-0,27 (p=0,0174)	-0,21	-0,29 (p=0,0101)	-0,29 (p=0,0111)
3.1.3	-0,40 (p=0,0003)	-0,57 (p=0,0000)	-0,39 (p=0,0003)	-0,50 (p=0,0000)	-0,43 (p=0,0001)	-0,16	-0,48 (p=0,0000)	-0,28 (p=0,0119)	-0,36 (p=0,0013)	-0,33 (p=0,0036)
3.1.4	-0,31 (p=0,0050)	-0,46 (p=0,0000)	-0,25 (p=0,0255)	-0,21	-0,38 (p=0,0005)	-0,14	-0,33 (p=0,0029)	-0,20	-0,30 (p=0,0073)	-0,18
3.2.1	0,00	-0,11	-0,02	-0,14	-0,11	-0,01	-0,17	-0,03	-0,07	-0,15
3.2.2	-0,06	-0,23 (p=0,0460)	-0,10	-0,20	-0,15	0,08	-0,09	-0,01	-0,01	-0,03
3.2.3	-0,11	-0,31 (p=0,0053)	-0,13	-0,17	0,21	-0,08	-0,36 (p=0,0011)	-0,16	-0,14	-0,24 (p=0,0364)
3.2.4	-0,19	-0,40 (p=0,0003)	-0,11	-0,09	-0,19	-0,12	0,3 (p=0,0074)	-0,15	-0,13	-0,11

Tabela 6: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os factores influenciadores e as consequências da improvisação (1ºmomento)

A análise da matriz de intercorrelações apresentada na tabela 6, revela que a intenção prévia de tomar uma acção/decisão planeada (2.1.1) apresenta uma correlação estatisticamente significativa com os efeitos na rapidez do projecto (4.1.2) (p=0,0048) e no que os sujeitos sentem de si próprios (4.1.5) (p=0,0095), o que significa que, quanto maior é a intenção prévia de tomar uma acção planeada, maiores são os efeitos no projecto e no sentimento que os sujeitos têm de si próprios. O acontecimento de algo inesperado como motivo do desencadear de uma acção/decisão planeada (2.1.4), por seu turno, apresenta uma correlação negativa (p=0,0197) com os efeitos no projecto (4.1.3), sendo que quanto mais acontecimentos inesperados estiverem na origem das acções/decisões planeadas, maiores são os efeitos negativos nos resultados do projecto. Esta questão é ilustrada no episódio da adesão ao serviço pela comunicação da não obrigatoriedade de contrato escrito (um acontecimento inesperado) que teve um efeito negativo no planeamento inicial, na medida em que obrigou a uma mudança radical do que estava previsto.

No que diz respeito às acções/decisões não planeadas, podemos constatar pelos resultados, a presença de uma correlação estatisticamente significativa (p=0,0448) entre a necessidade de uma acção rápida (2.2.2) e os efeitos na rapidez do projecto (4.2.2), na medida em que, quanto mais as acções/decisões não planeadas forem desencadeadas pela necessidade de uma acção rápida, maior será a rapidez do projecto. Estes resultados foram corroborados pelas evidências empirícas que recolhemos e que referem que quanto maior for a necessidade de uma acção rápida, maior é o potencial para improvisar e, consequentemente, maior será a rapidez do projecto (no caso da acção improvisada ser bem sucedida). Foi precisamente isso que ocorreu no caso da adesão ao serviço.

O agrupamento correspondente ao conhecimento prévio à acção (grupo 3 de questões) apresenta um maior número de correlações com significância estatística do que o grupo correspondente ao motivo das acções/decisões. Neste grupo, todas as correlações significativas apresentam valores negativos pelo facto do "concordo" corresponder aos valores inferiores da

escala (entre 1 e 3) e o "discordo" aos mais elevados (entre 5 e 7). Os factores que mais se destacam no caso das acções/ decisões planeadas, em termos do número de correlações significativas são a existência do conhecimento prévio de uma boa definição dos procedimentos (3.1.1) e grande conhecimento por parte dos sujeitos (3.1.3), que se correlacionam com todos os efeitos que são apresentados no questionário. Isto significa que, quanto melhor for a definição prévia de procedimentos e o conhecimento dos sujeitos, maiores serão os efeitos no que estes aprendem e no sentimento que têm de si próprios, bem como, maior será a rapidez, flexibilidade e resultados do projecto. O conhecimento de um modelo a seguir no caso das acções/decisões planeadas (3.1.2) também apresenta correlações estatisticamente significativas com os efeitos na rapidez (4.1.3) (p=0,0308) e flexibilidade do projecto (4.1.4) (p=0,0218) e no sentimento que os sujeitos têm de si próprios (4.1.5) (p=0,0035), donde, quanto melhor for o conhecimento inicial de um modelo a seguir, mais positivos serão os efeitos em termos de rapidez e flexibilidade do projecto em questão, bem como o sentimento que os sujeitos têm de si próprios. A existência de grandes competências por parte dos sujeitos apresenta maior número de correlações significativas no caso das acções/decisões planeadas do que no das não planeadas, sendo que no primeiro caso (3.1.4), apenas não se correlaciona com os efeitos na flexibilidade do projecto (4.1.4). Desta forma, quanto maiores forem as competências dos sujeitos no caso das acções/decisões planeadas (3.1.4), mais positivos serão os resultados no que os sujeitos aprendem (4.1.1) e no sentimento que têm de si próprios (4.15), bem como, na rapidez (4.1.2) e resultados do projecto (4.1.3). No caso das acções/decisões não planeadas, as correlações significativas restringem-se ao efeito na rapidez do projecto (4.2.2) (p=0,0074), pelo que, quanto maiores forem as competências dos sujeitos aquando de uma tomada de decisão/acção não planeada, mais positivos serão os efeitos na rapidez do projecto. Também a existência de um grande conhecimento dos sujeitos no momento de uma tomada de decisão/acção não planeada (3.2.3) apresenta uma correlação com significância

estatística com a rapidez do projecto (4.2.2) e o sentimento que os sujeitos têm de si próprios (4.2.5), o que significa que, quanto maior for o conhecimento o conhecimento que os sujeitos têm ao tomar uma decisão/acção não planeada, mais positivos serão os efeitos na rapidez do projecto e no sentimento que os sujeitos têm de si próprios.

Por fim procedemos ao cálculo da correlação entre os dados de estrutura e os vários dados do questionário de improvisação (ver anexo H) mas não encontrámos muitos resultados significativos. Os dados encontram-se representados na tabela 7.

Variáveis em análise	1.1	1.2	1.3	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.4	3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.2.4
Poder	0,05	-0,04	0,02	0,01	0,10	-0,18	0,10	-0,07	-0,06	-0,02	-0,05	0,02	0,11	0,09	0,22 (p= 0,046)	0,05	0,02	0,16	0,15
Autoridade	0,11	-0,10	0,12	-0,05	0,07	0,03	0,05	-0,07	-0,17	0,00	0,15	0,11	0,04	0,09	0,09	0,09	0,05	0,14	0,20
Pontos Vista	0,00	-0,17	-0,10	-0,02	-0,19	0,15	-0,02	-0,13	0,18	-0,26	-0,13	0,02	-0,04	-0,07	0,18	0,04	-0,05	0,00	0,12
Liberdade Acção	0,11	0,11	0,05	0,07	-0,09	0,12	-0,05	-0,08	0,01	-0,16	-0,07	0,08	-0,07	-0,04	-0,02	0,16	-0,05	0,02	0,04
Fronteiras	0,00	-0,01	-0,11	-0,01	-0,10	-0,11	-0,14	-0,12	-0,22	-0,02	-0,05	-0,10	-0,07	-0,01	-0,03	-0,08	-0,16	0,03	0,04
Tomada decisão	-0,10	-0,03	-0,07	-0,08	-0,04	0,07	-0,03	-0,20	-0,05	0,01	0,13	0,02	-0,07	-0,05	-0,20	-0,11	-0,22	-0,18	-0,15
Ideias	-0,02	-0,06	-0,02	0,14	-0,21	0,24 (p=0,035)	-0,10	-0,19	0,14	-0,17	-0,07	-0,16	-0,12	-0,10	-0,08	-0,06	-0,20	-0,13	-0,12
Procedimentos	-0,07	0,02	-0,12	-0,21	0,20	-0,11	-0,05	-0,09	0,01	0,01	-0,25 (p=0,028)	0,00	0,07	-0,02	0,04	-0,10	-0,16	-0,04	-0,13

Tabela 7: Coeficientes de correlação r de Spearman entre estrutura, antecedentes, factores influenciadores e consequências da improvisação (1ºmomento)

Variáveis em análise	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	4.2.5
Poder	-0,03	0,00	0,07	-0,02	-0,05	-0,07	0,01	-0,02	-0,07	-0,06
Autoridade	0,09	-0,02	0,18	0,13	0,14	-0,02	0,01	0,12	0,15	0,14
Pontos Vista	-0,08	-0,08	0,11	0,15	-0,01	0,07	-0,01	0,10	0,09	0,12
Liberdade Acção	0,16	0,21	0,09	0,17	0,10	-0,08	-0,02	-0,02	-0,05	-0,09
Fronteiras	-0,08	0,01	0,01	-0,07	-0,12	-0,03	-0,04	0,04	-0,17	-0,17
Tomada decisão	0,04	-0,05	0,02	0,01	-0,07	0,08	0,05	-0,01	0,12	0,02
Ideias	0,22 (p=0,05)	0,17	0,12	0,03	0,05	0,24 (p=0,03)	0,26 (p=0,02)	-0,04	0,05	0,03
Procedimentos	-0,01	-0,01	0,16	-0,06	-0,02	0,01	-0,07	0,02	-0,09	0,01

Tabela 7 (continuação): Coeficientes de correlação r de Spearman entre estrutura, antecedentes, factores influenciadores e consequências da improvisação (1ºmomento)

Ao analisar a tabela 7, podemos verificar que apenas sete coeficientes são estatisticamente significativos e mesmo esses, apresentam valores muito reduzidos, situando-se na ordem dos 20% a 25%. Os parâmetros que se correlacionam são as questões relacionadas com a repressão/proliferação de ideias (Q7) com a existência de situações de difícil compreensão (como estando na origem das acções/decisões planeadas) (2.1.3), com os efeitos das acções/decisões (planeadas e não planeadas) naquilo que os sujeitos aprenderam e com os efeitos na rapidez do projecto (no caso das acções/decisões não planeadas), sendo que, quanto mais reprimidas são as ideias, mais as acções/decisões planeadas são tomadas para resolver questões de difícil compreensão, mais rápido é o projecto e menos positivos são os efeitos naquilo que os sujeitos aprendem. Estes resultados ilustram uma questão, já explorada anteriormente, e que se prende com a necessidade de uma cultura de acção para a ocorrência de improvisação.

Outros parâmetros que se correlacionam são as questões do poder (Q1) com a existência de grandes competências por parte dos sujeitos, nas acções/decisões planeadas (3.1.4), na medida em que, quanto mais disperso está o poder, menores são as competências necessárias. O último coeficiente de correlação com significância é o que relaciona as questões da tomada de decisão baseada em procedimentos (Q8) com a necessidade de tomar acções/decisões não planeadas para responder a acontecimentos inesperados (2.2.4), donde, a tomada de decisão é tão menos forçada pelos procedimentos quanto maior for a ocorrência de acontecimentos inesperados, mesmo até porque nessas situações não há resposta do planeamento nem, na maioria dos casos, tempo para planear.

Análise descritiva dos dados relativos à estrutura organizacional (2ºmomento)

Para os dados recolhidos no segundo momento realizámos uma análise idêntica à do primeiro momento, tendo calculado as medianas, as amplitudes e os coeficientes de correlação r de

Spearman (ver Anexo I). A mediana das respostas a cada questão (no segundo momento de recolha de dados) está representada no gráfico 7.

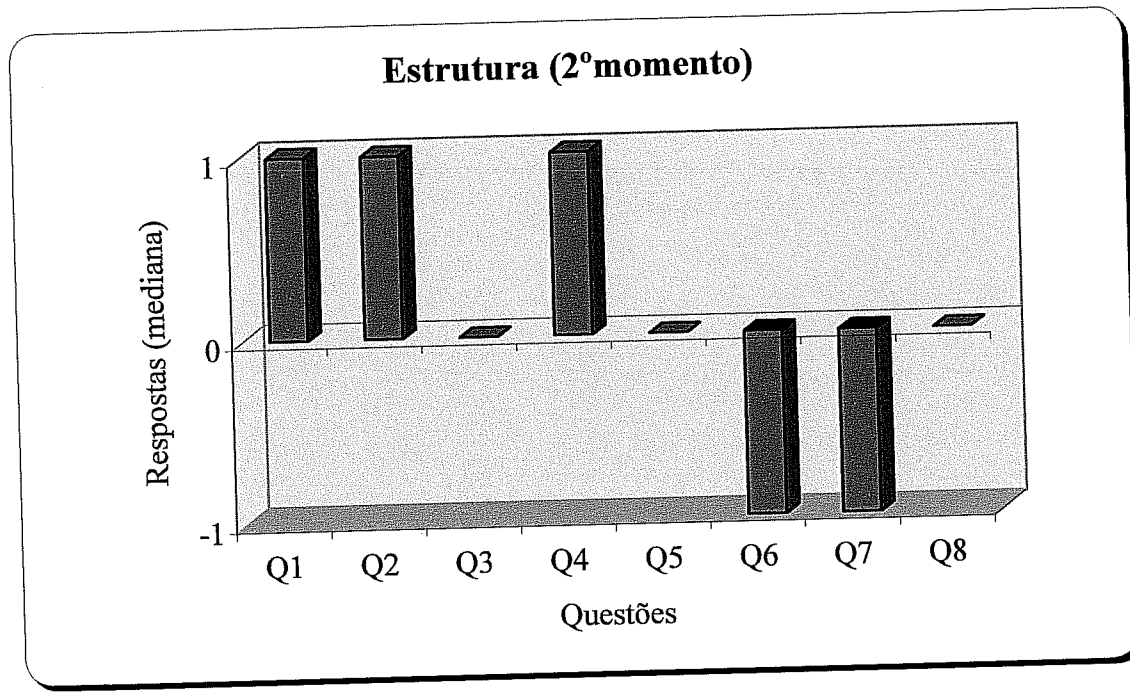

Gráfico 7: Medianas das respostas dos sujeitos ao questionário de estrutura (2° momento)

Ao analisar o gráfico 7, podemos verificar que a mediana das respostas ao questionário indicia a percepção de uma estrutura mais rígida do que no primeiro momento de recolha de dados, onde o poder está demasiado centralizado em muito poucas pessoas (Q1), a autoridade está concentrada no topo (Q2), há insuficiente liberdade de acção para participar nas decisões (poucas pessoas o podem fazer) (Q4), a tomada de decisão é lenta (Q6) e há demasiadas ideias mas pouca acção (Q7). Os sujeitos da amostra consideraram ainda que nem há falta de comunicação dos pontos de vista opostos à política central nem demasiadas políticas em jogo (Q3); que as fronteiras entre os departamentos/funções não são muito rígidas nem há demasiada sobreposição (Q5), bem como que nem se dá pouca atenção aos procedimentos nem a tomada de decisão é por eles forçada

(Q8).

Posteriormente analisámos os resultados da correlação entre as diferentes dimensões do questionário cujos resultados se encontram sistematizados na tabela 8. A vermelho estão assinalados os valores estatisticamente significativos.

Variáveis em Análise	Poder	Autoridade	Pontos Vista	Liberdade Acção	Fronteiras	Tomada Decisão	Ideias	Procedimentos
Poder	1,00	0,47 (p= 0,0000)	0,19	0,50 (p= 0,0000)	0,35 (p= 0,0063)	-0,23	0,13	0,19
Autoridade	0,47 (p= 0,0000)	1,00	0,30 (p=0,0175)	0,27 (p=0,0204)	0,36 (p=0,0123)	0,00	0,14	0,28 (p=0,0218)
Pontos Vista	0,19	0,30 (p=0,0175)	1,00	0,12	0,35 (p=0,0046)	0,20	0,03	0,12
Liberdade Acção	0,50 (p= 0,0000)	0,27 (p=0,0204)	0,12	1,00	0,03	0,06	0,09	0,08
Fronteiras	0,35 (p= 0,0063)	0,36 (p=0,0123)	0,35 (p=0,0046)	0,03	1,00	0,08	0,09	0,32 (p=0,0157)
Tomada Decisão	-0,23	0,00	0,20	0,06	0,08	1,00	0,20	0,21
Ideias	0,13	0,14	0,03	0,09	0,09	0,20	1,00	-0,05
Procedimentos	0,19	0,28 (p=0,0218)	0,12	0,08	0,32 (p=0,0157)	0,21	-0,05	1,00

Tabela 8: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as variáveis de estrutura (2ºmomento)

p<0,05

N (válido)=62

A tabela 8 possibilita-nos efectuar uma análise conjunta dos dados recolhidos no segundo momento do estudo, no que se refere às questões relacionadas com estrutura: poder, autoridade, pontos de vista, liberdade de acção, fronteiras entre departamentos/funções, tomada de decisão, ideias e procedimentos.

Numa análise global da matriz verifica-se que a questão ligada ao poder se correlaciona de forma significativa, em termos estatísticos, com a autoridade (p=0,000), a liberdade de acção (p=0,000) e as fronteiras (p=0,0063), sendo que quanto mais centralizado está o poder mais a autoridade se concentra na topo, maior é a insuficiência de liberdade de acção para participar nas decisões e mais rígidas são as fronteiras entre os departamentos/funções. A autoridade é a dimensão com maior número de correlações estatisticamente significativas, apresentando uma correlação significativa com os pontos de vista (p=0,0175), a liberdade de acção (p=0,0204), as fronteiras (p=0,0123) e os procedimentos (p=0,0218), na medida em que, quanto mais centralizada no topo está a autoridade, mais os pontos de vista opostos à política central são insuficientemente comunicados, maior é a insuficiência de liberdade de acção para participar nas decisões, mais rígidas são as fronteiras entre os departamentos/funções e mais a tomada de decisão é forçada pelos procedimentos. Os pontos de vista, por sua vez, apresentam uma correlação significativa com as fronteiras (p=0,0046), o que significa que, quanto mais os pontos de vista opostos à política central são insuficientemente comunicados, mais rígidas são as fronteiras entre departamentos/funções. Também as fronteiras apresentam uma correlação positiva, que se revela estatisticamente significativa, com os procedimentos (p=0,0157), na medida em que, quanto mais rígidas são as fronteiras entre os departamentos/funções, mais a tomada de decisão é forçada pelos procedimentos.

A ocorrência do segundo caso (campanha Pelicano) deu-se numa altura em que a estrutura organizacional apresentava este tipo de caracteristicas, e poderá ajudar a ilustrar os resultados

Quando a campanha começou a ser delineada, havia muito pouca informação e foi muito pouco fomentada a participação dos vários intervenientes nas decisões. Havia uma pressão muito grande para o cumprimento de objectivos, o que reforçava a necessidade de seguir os procedimentos por forma a minimizar o risco. A campanha era muito importante no momento em questão mas levou muito tempo a ser comunicada e mesmo os traços principais foram constantemente alterados. Num contexto deste tipo, e porque nem sequer era sentida a presença de mecanismos de controle da actividade, os sujeitos começaram a tentar resolver a questão com a informação e os recursos que dispunham no momento. O constrangimento temporal, o tempo exagerado que era consumido para que fossem tomadas decisões e a pressão dos clientes fizeram com que o recurso à improvisação fosse inevitável como forma de obter resposta que, de outro modo, não seria obtida e a campanha tinha que ser necessariamente lançada.

Análise descritiva dos dados relativos à improvisação (2ºmomento)

No que concerne aos dados do questionário de improvisação, realizámos o mesmo tipo de tratamento efectuado no primeiro momento de recolha de dados do estudo, tendo calculado as medianas, as amplitudes e os coeficientes de correlação r de Spearman (ver Anexo J). Também nesta fase tratámos separadamente os dados referentes aos três tipos de factores (antecedentes da improvisação, factores influenciadores e consequências) que compõem o questionário. A mediana das respostas a cada questão referente aos antecedentes da improvisação no primeiro momento de recolha de dados está representada no gráfico 8.

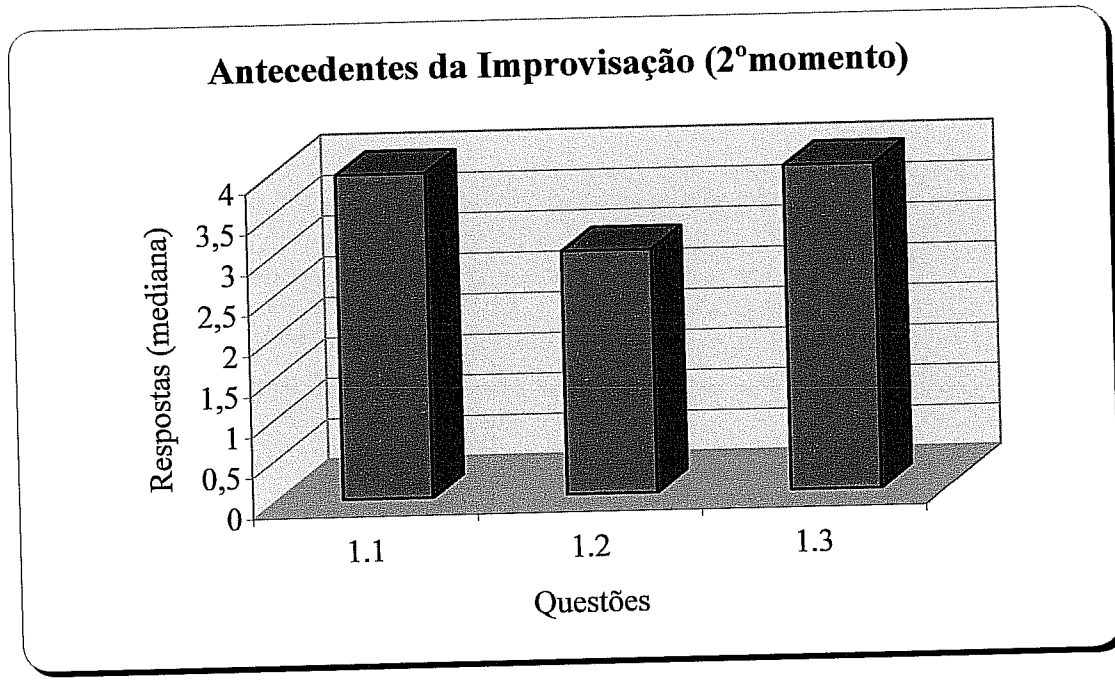

Gráfico 8: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos antecedentes da improvisação (2° momento)

Podemos constatar que a mediana das respostas às questões referentes aos antecedentes da improvisação, no gráfico acima apresentadas, é idêntica à obtida no primeiro momento de recolha de dados, denotando a existência de um equilíbrio entre as acções seguirem um plano e serem traçadas conforme vão avançando (1.1.) e as acções serem sobretudo espontâneas ou sobretudo planeadas (1.3). Ambas as questões apresentaram 4 como mediana (ponto médio do contínuo). Os sujeitos da amostra reconhecem ainda que há improvisação no seguimento do plano (1.2.), sendo 3 a mediana das respostas a esta questão, numa escala de 1 a 7.

O mesmo tipo de análise (cálculo da mediana das respostas a cada questão no segundo momento de recolha de dados) foi efectuada para os factores influenciadores da improvisação. Os resultados obtidos estão representados no gráfico 9.

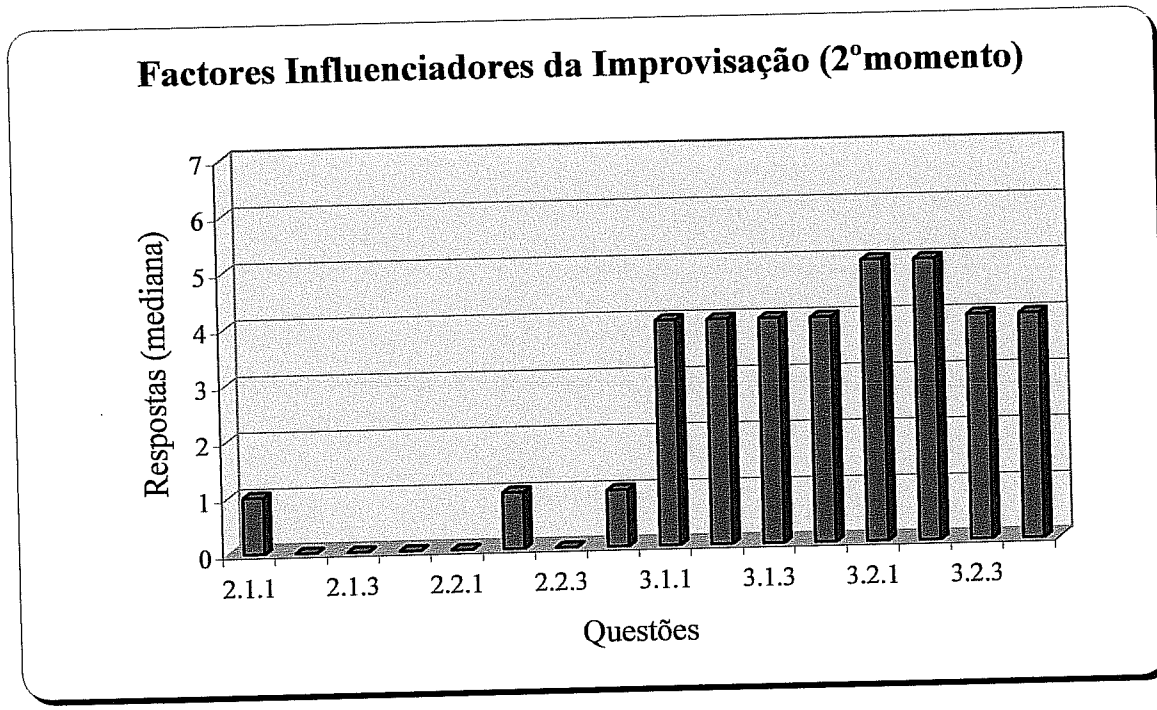

Gráfico 9: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos factores influenciadores da improvisação (2° momento)

Ao analisar o gráfico 9, podemos constatar que, no que se refere às acções/decisões planeadas, os sujeitos da amostra consideram que estas foram tomadas fundamentalmente porque tinham a intenção prévia de as tomar (2.1.1). Já no que concerne às acções/decisões não planeadas, a mediana dos respostas indicia que estas foram tomadas porque era necessário uma acção rápida (2.2.2) e porque aconteceu algo inesperado (2.2.4). Foi precisamente aquilo que ocorreu no episódio da campanha Pelicano, na qual foram surgindo sempre novas informações (inesperadas) que definiam os traços estratégicos do produto e que requeriam uma intervenção rápida por forma a não deixar fechar a janela de oportunidade que o mercado dispunha.

Quanto ao conhecimento que os sujeitos tinham no que se refere às acções/decisões planeadas, os resultados não apontam num sentido, na medida em que a mediana das respostas indica que os sujeitos não concordam nem discordam da existência prévia de uma boa definição dos objectivos (3.1.1), um modelo a seguir (3.1.2), grande conhecimento (3.1.3) e grandes

competências (3.1.4). Contudo, no que se refere ao conhecimento que tinham no que diz respeito às acções/decisões não planeadas, os sujeitos discordam que tinham uma boa definição dos procedimentos (3.2.1) e um modelo a seguir (3.2.2). Não concordam nem discordam da existência prévia de grande conhecimento (3.2.3) ou grandes competências (3.2.4). Com efeito, o recurso à improvisação no caso da campanha Pelicano ocorreu precisamente porque os sujeitos não encontraram resposta no planeamento para a situação, o que significa que não haveria procedimentos de actuação bem definidos nem, tão pouco, um modelo a seguir.

Por fim, realizámos um exercício semelhante para as consequências da improvisação. Os resultados encontram-se representados no gráfico 10.

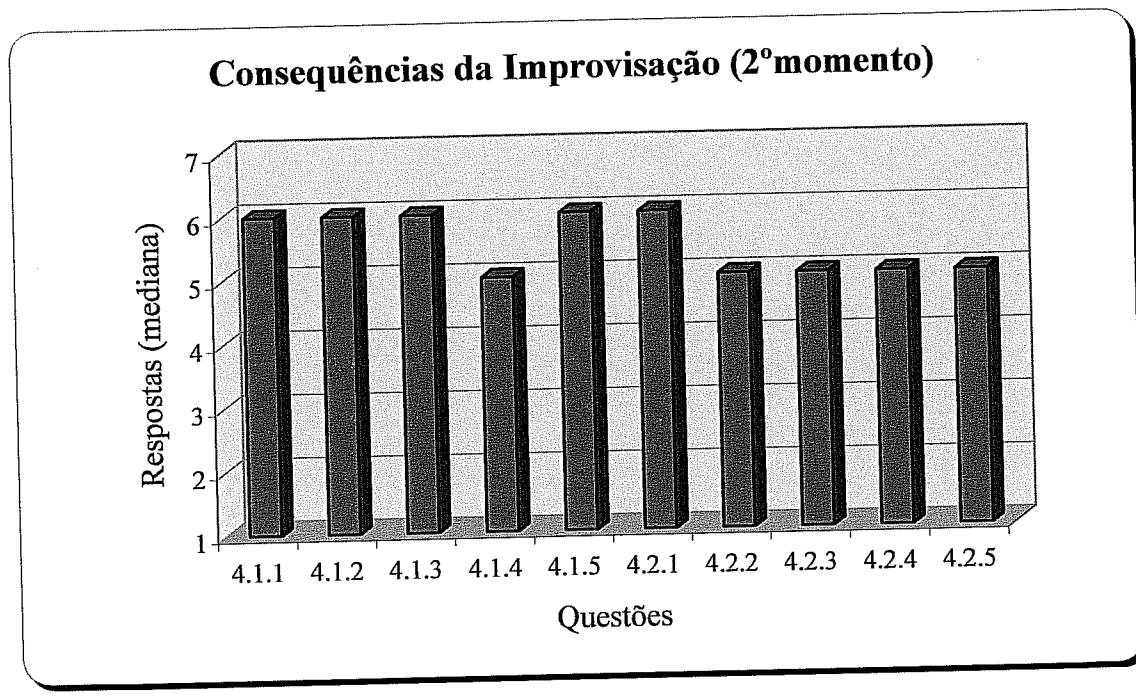

Gráfico 10: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes às consequências da improvisação (2º momento)

Analisando as medianas das respostas referentes às questões relacionadas com os efeitos das acções/decisões tomadas, apresentadas no gráfico acima, podemos verificar que os sujeitos consideram ter existido efeitos positivos naquilo que aprenderam, na rapidez do projecto, nos seus resultados e flexibilidade e no que sentem sobre si próprios, quer no caso das acções/decisões planeadas, quer no caso das não planeadas. Em todas estas respostas, a mediana é igual ou superior a 5. Nas acções/decisões planeadas, os efeitos que obtiveram maior concordância por parte dos sujeitos foram os efeitos naquilo que aprenderam (4.1.1), na rapidez (4.1.2) e resultados do projecto (4.1.3) e no que sentem sobre si próprios. Qualquer uma destas respostas apresentou 6 como mediana. Já no que diz respeito às acções/decisões não planeadas, os efeitos naquilo que aprenderam (4.2.1) foram os que obtiveram uma classificação mais elevada por parte dos sujeitos (mediana = 6). Estes resultados poderão ser interpretados à luz de alguns conhecimentos já existentes na literatura de acordo com os quais, a improvisação é um modo de aprendizagem por excelência, no sentido em que a sua experiência quando percebida como positiva, será relembrada como um momento de desempenho máximo e como um modelo mental de como se deve trabalhar na organização (Cunha J. et al. 2000). Estes dados foram corroborados pelas evidências empíricas recolhidas, onde se verificou que, não só os sujeitos utilizam rotineiramente acções que foram bem sucedidas no passado (mesmo sem certeza de que voltem a fornecer bons resultados), como formalizam outras que passam a fazer parte da sua actividade no dia-a-dia, como é o caso da criação de uma *check list* para novos produtos e serviços que resultou da experiência adquirida no episódio da campanha Pelicano.

Tal como havíamos realizado na análise dos dados referentes ao primeiro momento, também nesta fase calculámos as correlações entre as diferentes dimensões do questionário, em cada um dos três factores identificados (antecedentes, factores influenciadores e consequências da

improvisação). Os resultados referentes aos antecedentes da improvisação encontram-se sistematizados na tabela 9, com indicação a vermelho dos valores estatisticamente significativos.

Variáveis em Análise	**Q1.1**	**Q1.2**	**Q1.3**
Q1.1	1,00	0,50 (p=0,0000)	0,52 (p=0,0000)
Q1.2	0,50 (p=0,0000)	1,00	0,74 (p=0,0000)
Q1.3	0,52 (p=0,0000)	0,74 (p=0,0000)	1,00

Tabela 9: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os antecedentes da improvisação (2ºmomento)

Como podemos verificar, na matriz de intercorrelações acima apresentada, tal como já havia ocorrido no primeiro momento de recolha de dados, todos os antecedentes da improvisação se encontram correlacionados entre si, apresentando valores estatisticamente significativos (p=0,0000), o que significa que quanto mais as acções vão sendo traçadas à medida que vão avançando (Q1.1), mais espontâneas são (Q1.3) e maior é a improvisação no seguimento do plano (Q1.2).

Um exercício semelhante foi efectuado para as questões ligadas aos factores influenciadores da improvisação. Os resultados obtidos encontram-se sistematizados na tabela 10, com indicação a vermelho dos valores com significância estatística.

	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.4	3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.2.4
2.1.1	1,00	-0,43 (p=0,0004)	0,02	-0,23	0,02	0,14	0,02	0,11	-0,13	-0,09	-0,13	-0,12	-0,11	-0,14	-0,21	-0,08
2.1.2	-0,43 (p=0,0004)	1,00	-0,10	0,06	0,03	-0,14	0,29 (p=0,0189)	-0,06	-0,15	-0,13	0,02	-0,05	-0,24	-0,13	0,22	0,00
2.1.3	0,02	-0,10	1,00	0,21	-0,07	-0,04	-0,07	0,19	-0,14	-0,06	-0,20	-0,10	0,09	0,02	-0,01	-0,04
2.1.4	-0,23	0,06	0,21	1,00	0,04	-0,08	0,21	0,28 (p=0,0271)	0,07	0,09	0,04	0,12	0,07	0,21	0,00	0,09
2.2.1	0,02	0,03	-0,07	0,04	1,00	-0,21	-0,07	-0,21	0,07	0,07	0,04	0,18	-0,04	0,07	-0,12	0,16
2.2.2	0,14	-0,14	-0,04	-0,08	-0,21	1,00	-0,04	-0,19	0,14	0,20	0,17	0,30 (p=0,0170)	0,25 (p= 0,0449)	0,15	0,07	0,12
2.2.3	0,02	0,29 (p=0,0189)	-0,07	0,21	-0,07	-0,04	1,00	0,19	-0,29 (p=0,0203)	-0,24 (p= 0,0572)	-0,17	-0,22	-0,15	-0,02	0,06	-0,01
2.2.4	0,11	-0,06	0,19	0,28 (p=0,0271)	-0,21	-0,19	0,19	1,00	-0,03	-0,11	0,02	-0,02	0,08	0,12	0,01	0,18
3.1.1	-0,13	-0,15	-0,14	0,07	0,07	0,14	-0,29 (p=0,0203)	-0,03	1,00	0,82 (p=0,0000)	0,68 (p=0,0000)	0,75 (p=0,0000)	0,45 (p=0,0002)	0,39 (p=0,0014)	0,04	0,38 (p=0,0019)
3.1.2	-0,09	-0,13	-0,06	0,09	0,07	0,20	-0,24 (p= 0,0572)	-0,11	0,82 (p=0,0000)	1,00	0,60 (p=0,0000)	0,69 (p=0,0000)	0,40 (p=0,0010)	0,38 (p=0,0017)	0,07	0,29 (p=0,0180)
3.1.3	-0,13	0,02	-0,20	0,04	0,04	0,17	-0,17	0,02	0,68 (p=0,0000)	0,60 (p=0,0000)	1,00	0,75 (p=0,0000)	0,23	0,31 (p=0,0123)	0,29 (p=0,0190)	0,49 (p=0,0000)
3.1.4	-0,12	-0,05	-0,10	0,12	0,18	0,30 (p=0,0170)	-0,22	-0,02	0,75 (p=0,0000)	0,69 (p=0,0000)	0,75 (p=0,0000)	1,00	0,44 (p=0,0002)	0,53 (p=0,0000)	0,18	0,62 (p=0,0000)
3.2.1	-0,11	-0,24	0,09	0,07	-0,04	0,25 (p= 0,0449)	-0,15	0,08	0,45 (p=0,0002)	0,40 (p=0,0010)	0,23	0,44 (p=0,0002)	1,00	0,76 (p=0,0000)	0,32 (p=0,0099)	0,48 (p=0,0001)
3.2.2	-0,14	-0,13	0,02	0,21	0,07	0,15	-0,02	0,12	0,39 (p=0,0014)	0,38 (p=0,0017)	0,31 (p=0,0123)	0,53 (p=0,0000)	0,76 (p=0,0000)	1,00	0,43 (p=0,0004)	0,64 (p=0,0000)
3.2.3	-0,21	0,22	-0,01	0,00	-0,12	0,07	0,06	0,01	0,04	0,07	0,29 (p=0,0190)	0,18	0,32 (p=0,0099)	0,43 (p=0,0004)	1,00	0,56 (p=0,0000)
3.2.4	-0,08	0,00	-0,04	0,09	0,16	0,12	-0,01	0,18	0,38 (p=0,0019)	0,29 (p=0,0180)	0,49 (p=0,0000)	0,62 (p=0,0000)	0,48 (p=0,0001)	0,64 (p=0,0000)	0,56 (p=0,0000)	1,00

Tabela 10: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os factores influenciadores da improvisação (2ºmomento)

Ao analisar a tabela 10 podemos verificar, tal como já havia ocorrido aquando da análise dos dados recolhidos no primeiro momento, que as questões relacionadas com o conhecimento prévio às acções/decisões (planeadas e não planeadas) que constituem o grupo 3 do questionário, apresentam um maior número de correlações estatisticamente significativas entre si do que as questões que se prendem com os motivos pelos quais as acções/decisões foram tomadas (grupo 2).

Nas acções/decisões planeadas, a intenção prévia de as tomar (2.1.1) apresenta uma correlação com significância estatística com a necessidade de uma acção rápida (2.1.2) (p=0,0004), na medida em que a intenção prévia de tomar uma acção/decisão planeada é tão mais elevada quanto maior for a necessidade de agir rapidamente. No que diz respeito às acções/decisões não planeadas, a necessidade de uma acção rápida, correlaciona-se de forma estatisticamente significativa com a existência de grandes competências (p=0,0170) e de uma boa definição dos procedimentos (p=0,0449). Os coeficientes de correlação são positivos, o que indicia que as acções/decisões não planeadas são tão mais desencadeadas pela necessidade de uma acção rápida, quanto menor for a definição dos procedimentos.

Já no que se refere à possibilidade das acções não planeadas terem como motivo situações de difícil compreensão (2.2.3), as correlações significativas que surgiram foi com a boa definição de procedimentos e de um modelo a seguir (que estão na base das acções planeadas), o que significa que, em situações de difícil compreensão, são tomadas tantas mais acções/decisões não planeadas, quanto melhor for a definição dos procedimentos e o conhecimento de um modelo a seguir.

No que concerne ao conhecimento prévio às acções/decisões (planeadas e não planeadas), verificou-se uma correlação forte e estatisticamente significativa entre as várias alternativas propostas, designadamente, a existência de uma boa definição dos procedimentos, um modelo a seguir, grandes conhecimentos e competências.

Este tipo de análise foi realizado também para as consequências da improvisação e os resultados serão apresentados em seguida na tabela 11, com os resultados estatisticamente significativos assinalados a vermelho.

Variáveis em Análise	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	4.2.5
4.1.1	1,00	0,61 (p=0,0000)	0,47 (p=0,0001)	0,32 (p=0,0095)	0,35 (p=0,0045)	0,34 (p=0,0062)	0,37 (p=0,0026)	0,22	0,19	0,21
4.1.2	0,61 (p=0,0000)	1,00	0,59 (p=0,0000)	0,58 (p=0,0000)	0,44 (p=0,0003)	0,28 (p=0,0235)	0,33 (p=0,0083)	0,31 (p=0,0133)	0,31 (p=0,0121)	0,30 (p=0,0151)
4.1.3	0,47 (p=0,0001)	0,59 (p=0,0000)	1,00	0,57 (p=0,0000)	0,50 (p=0,0000)	0,11	0,27 (p=0,0331)	0,15	0,26 (p=0,0369)	0,23
4.1.4	0,32 (p=0,0095)	0,58 (p=0,0000)	0,57 (p=0,0000)	1,00	0,67 (p=0,0000)	0,05	0,02	0,19	0,25 (p=0,0427)	0,31 (p=0,0135)
4.1.5	0,35 (p=0,0045)	0,44 (p=0,0003)	0,50 (p=0,0000)	0,67 (p=0,0000)	1,00	0,18	0,17	0,23	0,33 (p=0,0084)	0,43 (p=0,0003)
4.2.1	0,34 (p=0,0062)	0,28 (p=0,0235)	0,11	0,05	0,18	1,00	0,56 (p=0,0000)	0,49 (p=0,0000)	0,52 (p=0,0000)	0,60 (p=0,0000)
4.2.2	0,37 (p=0,0026)	0,33 (p=0,0083)	0,27 (p=0,0331)	0,02	0,17	0,56 (p=0,0000)	1,00	0,60 (p=0,0000)	0,61 (p=0,0000)	0,51 (p=0,0000)
4.2.3	0,22	0,31 (p=0,0133)	0,15	0,19	0,23	0,49 (p=0,0000)	0,60 (p=0,0000)	1,00	0,68 (p=0,0000)	0,61 (p=0,0000)
4.2.4	0,19	0,31 (p=0,0121)	0,26 (p=0,0369)	0,25 (p=0,0427)	0,33 (p=0,0084)	0,52 (p=0,0000)	0,61 (p=0,0000)	0,68 (p=0,0000)	1,00	0,70 (p=0,0000)
4.2.5	0,21	0,30 (p=0,0151)	0,23	0,31 (p=0,0135)	0,43 (p=0,0003)	0,60 (p=0,0000)	0,51 (p=0,0000)	0,61 (p=0,0000)	0,70 (p=0,0000)	1,00

Tabela 11: Coeficientes de correlação r de Spearman entre as consequências da improvisação (2°momento)

Ao analisar a matriz de intercorrelações apresentada na tabela 11, podemos constatar que os efeitos das acções/decisões planeadas naquilo que os sujeitos aprenderam (4.1.1) e no que sentem sobre si próprios (4.1.5), na rapidez (4.2.1), nos resultados (4.1.3) e flexibilidade do projecto (4.1.4) se correlacionam entre si de forma positiva e estatisticamente significativa. Uma vez mais, estes resultados poderão ser explicados pelo sucesso das acções desencadeadas.

Os resultados das correlações entre os efeitos das acções/decisões não planeadas são idênticos, tendo-se registado correlações com significância estatística entre os vários efeitos apresentados.

Análise relacional dos dados (2ºmomento)

Numa tentativa de perceber qual o tipo de relação entre os diferentes factores anteriormente analisados, procedemos, tal como para o primeiro momento de recolhe de dados, ao cálculo dos coeficientes de correlação entre a estrutura organizacional e a improvisação, bem da relação entre os antecedentes e as consequências da improvisação e os factores influenciadores e as consequências da improvisação. Por se tratar de dados ordinais, optámos por estatísticas não paramétricas, tendo calculado os coeficientes de correlação r de Spearman (ver Anexo L).

Na tabela 12 podemos analisar os dados resultantes da correlação entre os antecedentes e as consequências da improvisação.

Var. Análise	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	4.2.5
1.1	-0,14	0,00	0,00	0,25 (p=0,0439)	0,22	-0,24	-0,30 (p=0,0170)	-0,06	-0,03	0,02
1.2	0,13	0,11	0,14	0,25 (p=0,0444)	0,15	-0,19	-0,12	-0,15	-0,02	0,03
1.3	0,12	0,12	0,15	0,27 (p=0,0334)	0,25	-0,09	-0,09	0,01	-0,02	0,17

Tabela 12: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os antecedentes e as consequências da improvisação (2ºmomento)

Como podemos constatar pela análise dos resultados apresentados na tabela 12, o número de correlações significativas existentes entre os antecedentes e as consequências da improvisação é reduzido. Todos os antecedentes da improvisação- seguimento de um plano de acção (1.1), existência de improvisação no seguimento do plano (1.2) e espontaneidade/planeamento das acções (1.3)- apresentam uma correlação estatisticamente significativa com os efeitos naquilo que os sujeitos aprenderam em situações em que era requerida uma acção/decisão planeada, sendo que, quanto mais as acções são sobretudo planeadas e seguem um plano de forma rigorosa, maior é o efeito naquilo que os sujeitos aprendem. Por outro lado, o seguimento de um plano de acção (1.1) apresenta ainda uma correlação negativa com os efeitos na rapidez do projecto (4.2.2) quando se trata de acções/decisões não planeadas, o que significa que, quanto mais se segue o plano, menor é a rapidez do projecto, no caso de ser requerida uma acção/decisão não planeada.

Posteriormente realizámos uma análise semelhante para os factores influenciadores da improvisação, tendo calculado os coeficientes de correlação r de Spearman entre estes e as consequências da improvisação. Os resultados encontram-se disponíveis na tabela 13.

Variáveis Análise	4.1.1	4.1.2	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.1	4.2.2	4.2.3	4.2.4	4.2.5
2.1.1	-0,10	-0,04	-0,01	0,14	0,17	-0,01	-0,17	-0,03	0,01	0,09
2.1.2	0,20	0,23	0,17	0,07	0,01	0,06	0,16	0,09	0,05	0,17
2.1.3	-0,15	-0,07	0,06	0,11	0,04	-0,06	-0,23	-0,20	-0,21	-0,06
2.1.4	0,02	-0,03	-0,09	-0,04	-0,08	-0,07	0,03	0,13	0,09	-0,06
2.2.1	0,18	0,21	0,00	0,27	0,38 (p=0,0020)	0,02	0,08	0,22	0,16	0,16
2.2.2	-0,13	-0,11	-0,08	-0,03	-0,17	-0,18	-0,15	-0,02	0,16	-0,21
2.2.3	0,05	0,06	0,05	0,11	0,10	0,08	-0,03	-0,04	-0,16	0,13
2.2.4	-0,17	-0,32 (p=0,0094)	-0,05	-0,14	-0,04	-0,03	0,00	0,08	0,15	0,09
3.1.1	-0,06	-0,19	-0,21	-0,21	-0,18	0,22	0,15	0,28 (p=0,0264)	0,08	-0,03
3.1.2	-0,02	-0,15	-0,20	-0,09	-0,13	0,17	0,09	0,21	0,02	-0,04
3.1.3	-0,18	-0,20	-0,19	-0,35 (p=0,0047)	-0,30 (p=0,0163)	0,03	0,10	0,05	-0,02	-0,08
3.1.4	-0,23	-0,29 (p=0,0190)	-0,36 (p=0,0038)	-0,26 (p=0,0358)	-0,2154	0,05	0,03	0,20	0,01	-0,10
3.2.1	-0,23	-0,44 (p=0,0003)	-0,04	-0,17	0,04	-0,21	-0,25	-0,07	-0,18	-0,24
3.2.2	-0,20	-0,33 (p=0,0088)	-0,10	-0,18	0,04	-0,10	-0,09	0,07	0,01	-0,08
3.2.3	-0,09	-0,17	0,03	-0,20	-0,09	-0,15	-0,20	-0,21	-0,24	-0,15
3.2.4	-0,22	-0,26 (p=0,0344)	-0,01	-0,04	0,04	-0,13	-0,16	0,00	0,04	-0,10

Tabela 13: Coeficientes de correlação r de Spearman entre os factores influenciadores e as consequências da improvisação (2ºmomento)

A análise da matriz de intercorrelações apresentada na tabela 13 revela um menor número de correlações estatisticamente significativas do que no primeiro momento de recolha de dados. Com efeito, no que se refere ao motivo pelo qual as acções/decisões planeadas foram tomadas, não houve qualquer correlação com significância estatística, enquanto que no caso das acções/decisões não planeadas, apenas se registaram duas correlações a assinalar. A intenção prévia de tomar uma acção/decisão não planeada (2.2.1) apresenta uma correlação positiva com os efeitos no que os sujeitos sentem sobre si próprios (4.1.5), sendo que, quanto mais este tipo de acções/decisões são tomadas por haver uma intenção prévia de o fazer, mais positivos são os efeitos no que os sujeitos sentem sobre si próprios. Já no que se refere à ocorrência de algo inesperado (2.2.4) como estando na origem de uma acção/decisão não planeada, encontrámos uma correlação negativa com os efeitos na rapidez do projecto (4.1.2), considerando o plano de trabalho existente, ou seja, quanto mais acções/decisões não planeadas são tomadas por acontecerem ocorrências inesperadas, mais negativos são os efeitos na rapidez do projecto inicialmente planeado. Estes resultados poderão ser explicados pelos acontecimentos que foram ocorrendo no decurso do caso do lançamento da campanha Pelicano, durante o qual a constante ocorrência de eventos inesperados (recepção de informação adicional, recepção de informação contraditória, ausência de informação relacionada com alguns aspectos críticos para a operação, etc.) foi requerendo a tomada de decisões por parte da equipa multifuncional que não estavam no plano inicial e que foram fazendo com que o plano não fosse cumprido.

O agrupamento correspondente ao conhecimento prévio à acção (grupo 3 do questionário) apresenta um maior número de correlações com significância estatística do que o grupo correspondente ao motivo pelo qual a acção foi tomada (agrupamento 2). Tal como já havíamos referido anteriormente aquando da análise dos dados do primeiro momento, todas as correlações significativas encontradas neste grupo de questões apresentam valores negativos o que se prende

com o facto do "concordo" corresponder aos valores inferiores da escala (entre 1 e 3) e o "discordo" aos valores mais elevados (entre 5 e 7). Os factores que mais se evidenciam no que se refere às acções/decisões planeadas são a existência de grande conhecimento (3.1.3) e de grandes competências (3.1.4), embora não apresentem tantas correlações significativas como no primeiro momento. De facto, aquilo que se verificou é que a existência de grande conhecimento prévio à tomada de acções/decisões planedas (3.1.3) tem efeitos positivos na flexibilidade do projecto (4.1.4) e naquilo que os sujeitos sentem sobre si próprios (4.1.5). Já no que que concerne à existência prévia de grandes competências (3.1.4), podemos constatar que, quanto maiores estas são, mais positivos serão os efeitos na rapidez do projecto (4.1.2), bem como na sua flexibilidade (4.1.4) e resultados (4.1.3).

A rapidez do projecto é a consequência que apresenta maior número de correlações com significância estatística com o conhecimento prévio à tomada de acções/decisões (4.1.2), sendo que, quanto maior for a existência prévia de uma boa definição dos procedimentos (3.2.1), de um modelo a seguir (3.2.2) e de grandes competências (3.2.4), mais positivos são os efeitos das acções/decisões não planeadas na rapidez do projecto.

No caso do lançamento da campanha Pelicano foi bastante notória a importância destes factores para o sucesso da operação. O facto da equipa multifuncional ser composta por elementos com grandes competências em diferentes áreas, que haviam traçado o plano inicial e que conheciam os principais aspectos críticos para o sucesso de uma nova campanha com impacto no serviço a clientes, fez com que estes tentassem identificar os vários cenários possíveis, procurando encontrar soluções em tempo útil, o que veio a acontecer, podento ter reforçando o sentimento de que houve efeitos positivos na rapidez do projecto.

Por fim procedemos ao cálculo da correlação entre os dados de estrutura e cada um dos

grupos de questões do questionário de improvisação. Os dados encontram-se representados na tabela 14, com indicação a vermelho dos coeficientes de correlação com significância estatística.

Variáveis em análise	1.1	1.2	1.3	2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.2.4	3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.1.4	3.2.1	3.2.2	3.2.3	3.2.4
Poder	-0,14	-0,34 (p=0,0066)	-0,36 (p=0,0040)	0,06	-0,03	-0,11	0,09	-0,06	0,03	-0,11	0,24	0,15	0,12	0,32 (p=0,0113)	0,27 (p=0,0346)	0,05	0,03	0,07	0,04
Autoridade	-0,07	-0,14	-0,26 (p=0,0376)	-0,11	0,10	-0,32 (p=0,0115)	-0,09	-0,30 (p=0,0164)	-0,01	-0,06	0,03	0,01	-0,04	0,12	0,00	-0,14	-0,14	-0,03	-0,08
Pontos Vista	0,11	0,01	0,07	-0,11	0,05	-0,18	-0,07	0,07	-0,13	0,07	-0,02	0,08	0,08	0,11	0,05	0,00	-0,03	0,10	0,02
Liberdade Acção	-0,20	-0,08	-0,27 (p=0,0297)	0,07	-0,06	-0,07	0,17	-0,02	0,07	-0,02	0,28 (p=0,0276)	-0,08	-0,04	0,03	-0,04	-0,03	-0,06	-0,01	-0,11
Fronteiras	0,10	-0,09	0,01	-0,18	0,19	-0,19	0,03	0,04	-0,08	-0,05	-0,13	0,15	0,04	0,21	0,12	-0,09	-0,10	-0,11	-0,04
Tomada decisão	0,01	0,32 (p=0,0100)	0,23	-0,04	0,22	-0,02	-0,02	-0,02	-0,06	0,31 (p=0,0150)	0,04	-0,16	-0,07	-0,12	-0,24	-0,06	-0,18	0,14	-0,03
Ideias	-0,08	0,02	0,05	-0,12	0,21	-0,22	0,05	-0,10	-0,06	0,18	-0,03	0,01	0,08	0,00	0,01	-0,05	-0,06	0,20	-0,07
Procedimentos	0,17	0,18	0,20	-0,08	0,09	-0,04	-0,12	-0,10	-0,16	-0,27 (p=0,0329)	-0,15	-0,10	-0,04	-0,02	-0,15	-0,09	-0,11	0,04	0,01

Tabela 14: Coeficientes de correlação r de Spearman entre estrutura, antecedentes, factores influenciadores e consequências da improvisação (2°momento)

Variáveis em análise	**4.1.1**	**4.1.2**	**4.1.3**	**4.1.4**	**4.1.5**	**4.2.1**	**4.2.2**	**4.2.3**	**4.2.4**	**4.2.5**
Poder	-0,01	-0,18	-0,15	-0,21	-0,12	0,01	0,21	0,24	0,14	0,09
Autoridade	-0,09	-0,04	-0,03	-0,25	-0,27 (p=0,0297)	0,06	0,38 (p=0,0024)	0,15	0,18	0,05
Pontos Vista	0,05	-0,08	0,01	0,04	0,06	0,05	0,01	-0,01	0,01	0,00
Liberdade Acção	-0,02	-0,07	-0,03	-0,16	-0,08	-0,12	0,09	0,20	0,08	-0,08
Fronteiras	0,16	-0,01	-0,05	-0,14	0,01	0,09	0,17	0,22	0,10	0,21
Tomada decisão	0,19	0,12	0,22	0,20	0,14	-0,16	-0,11	-0,23	-0,12	-0,19
Ideias	0,05	-0,03	-0,21	-0,29 (p=0,0229)	-0,32 (p=0,0099)	0,00	-0,08	-0,05	-0,27 (p=0,0339)	-0,21
Procedimentos	-0,03	-0,08	-0,01	0,10	0,15	-0,21	-0,05	-0,17	-0,13	-0,07

Tabela 14 (continuação): Coeficientes de correlação r de Spearman entre estrutura, antecedentes, factores influenciadores e consequências da improvisação (2ºmomento)

Ao analisar a tabela 14 podemos verificar que existe maior número de correlações significativas do que no primeiro momento, sobretudo no que diz respeito aos antecedentes e aos factores influenciadores da improvisação.

O seguimento plano (1.2) apresenta uma correlação estatisticamente significativa com as questões ligadas ao poder e à tomada de decisão, sendo que, quanto mais disperso está o poder (Q1) e mais rápida é a tomada de decisão (Q6) mais as acções são sobretudo planeadas (1.3) e o plano é rigorosamente seguido (1.1).

No que se refere ao motivo pelo qual as acções planeadas foram tomadas, apenas a autoridade (Q2) apresenta resultados significativos, sendo que, quanto mais a autoridade se concentra no topo, menos as acções/decisões planeadas são tomadas em situações de difícil compreensão (2.1.3). Já no que se refere às não planeadas, o número de correlações significativas é superior, tendo sido encontrados resultados que apontam no sentido de quanto mais a autoridade se concentra no topo, menos as acções não planeadas resultam da intenção prévia de as tomar (2.2.1). Por outro lado, quanto mais rápida é a tomada de decisão e menos forçada pelos procedimentos, mais as acções/decisões não planeadas são tomadas em situações de difícil compreensão.

Quanto ao conhecimento prévio à acção (grupo 3), não existem resultados a assinalar, à excepção da correlação positiva entre as questões do poder e a definição de procedimentos (3.1.1) e de um modelo a seguir (3.1.2), no caso das acções planeadas. Isto significa que, quanto mais disperso está o poder, menos as acções/decisões planeadas requerem um prévio conhecimento detalhado dos procedimentos e modelo a seguir. Estes resultados poderão dever-se ao facto de, num modelo com o poder mais distribuído, haver um maior acompanhamento e orientação operacional a cada momento.

Em termos de correlação das questões de estrutura com as consequências da improvisação, apenas a autoridade e a expressão de ideias apresentam resultados significativos. Aquilo que se

conclui dos dados obtidos é que, quanto mais a autoridade está concentrada na topo (Q2), menos positivos são os efeitos das acções/decisões planeadas naquilo que os sujeitos sentem sobre si próprios (4.1.5) mas mais positivos são os efeitos das acções não planeadas na rapidez do projecto. Por outro lado, quanto menos reprimidas são as ideias, mais positivos são os efeitos, quer das acções planeadas (4.1.4) quer das não planeadas (4.2.4) na flexibilidade do projecto e das planeadas naquilo que os sujeitos sentem sobre si próprios (4.1.5).

Análise comparativa dos dados relativos à estrutura organizacional nos dois momentos

Como já tivemos oportunidade de referir, o estudo pautou-se pela existência de dois momentos distintos na recolha de dados, pelo que, apresentaremos em seguida a comparação dos resultados obtidos em cada um deles. Por forma a avaliar se as diferenças entre os dois momentos são estatisticamente significativas, aplicámos o teste não paramétrico Wilcoxon Matched Pair (ver anexo M). A opção por este tipo de teste tem a ver com o facto de se tratar da aplicação do mesmo questionário em dois momentos distintos no tempo e os dados recolhidos serem ordinais.

O gráfico 11 representa a mediana das respostas a cada uma das questões relacionadas com a estrutura organizacional, em cada um dos dois momentos.

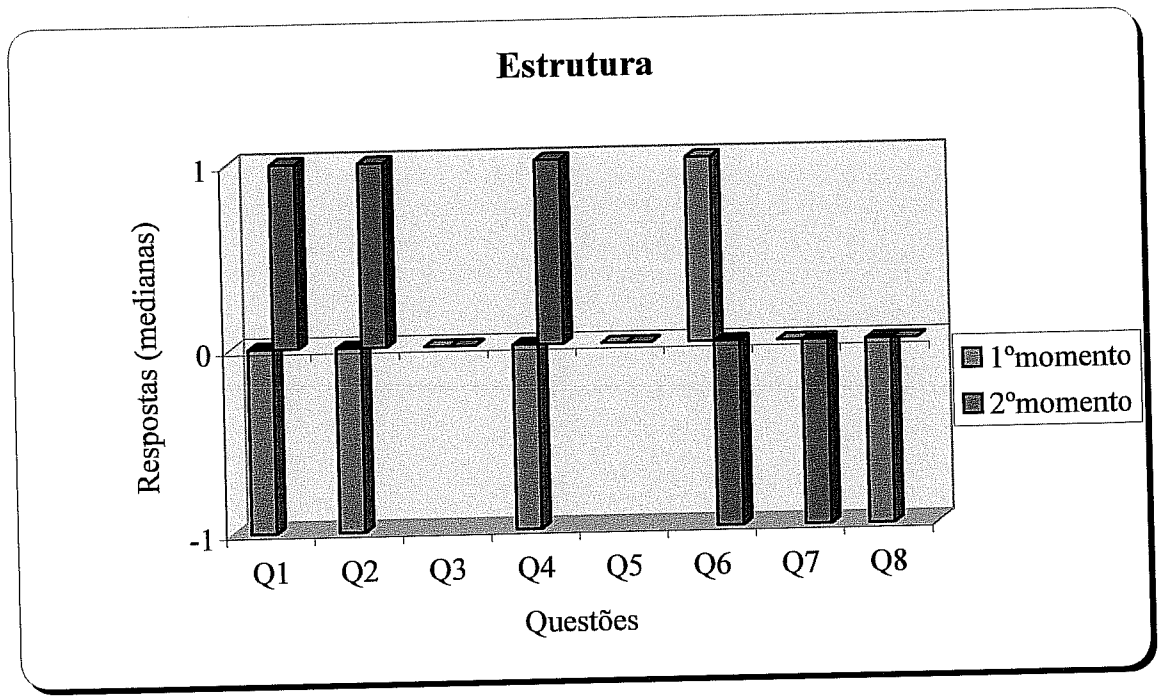

Gráfico 11: Medianas das respostas dos sujeitos ao questionário de estrutura em ambos os momentos

Ao analisar o gráfico acima e do cálculo das diferenças entre os dados dos dois momentos, podemos verificar que as respostas às questões relacionadas com a estrutura apresentam diferenças estatisticamente significativas em ambos os momentos, designadamente no que respeita às questões ligadas com o poder (Q1) (p=0,0000), autoridade (Q2) (p=0,0000), liberdade de acção (Q4) (p=0,0000), tomada de decisão (Q6) (p=0,0000), ideias (Q7) (p=0,0000) e procedimentos (Q8) (p=0,0259), que passam de uma estrutura difusa no primeiro momento para uma estrutura rígida, no segundo. No que diz respeito às fronteiras (Q5), e apesar de a mediana ser igual, verificaram-se diferenças significativas entre o primeiro e o segundo momento (p=0,0118). Estes dados revelam que as alterações que ocorreram decorrentes da substituição da gestão de topo tiveram, de facto, impacto ao nível da percepção que os sujeitos têm das dimensões relacionadas com a estrutura organizacional.

Análise comparativa dos dados relativos à improvisação nos dois momentos

Seguidamente, procedemos a um exercício semelhante para os dados recolhidos através do questionário de improvisação. No gráfico 12 estão representadas as medianas das respostas às várias questões relacionadas com os antecedentes da improvisação organizacional.

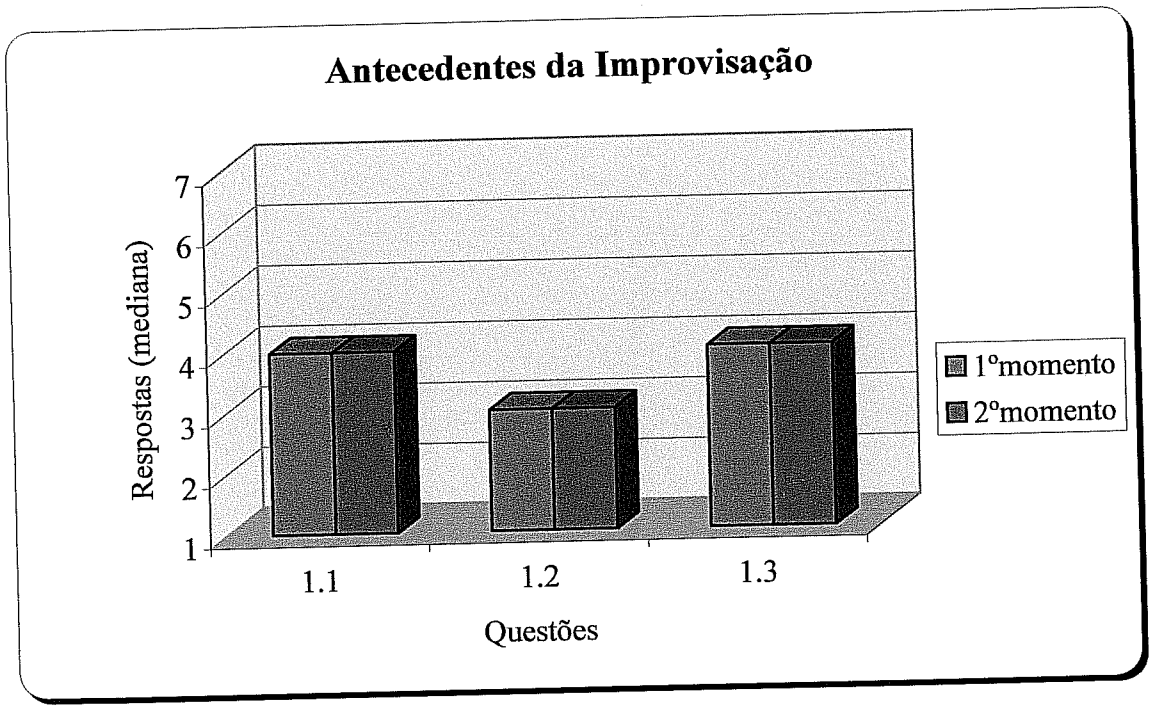

Gráfico 12: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos antecedentes da improvisação em ambos os momentos

Da análise do gráfico 12 e do cálculo das diferenças entre os dados dos dois momentos, podemos depreender que não se verificaram diferenças significativas nas respostas que os sujeitos deram em cada um dos momentos às questões relacionadas com os antecedentes da improvisação, sendo que, em ambos os momentos, os sujeitos consideram que as acções não seguem totalmente um plano mas também não são totalmente traçadas à medida que vão avançando, não são completamente espontâneas nem completamente planeadas e há improvisação no seguimento do plano. Desta forma, podemos concluir que as várias alterações que se foram verificando e que

tiveram impacto nos processo de trabalho não se reflectiram na avaliação que os sujeitos realizam dos antecedentes da improvisação.

Foi realizado um exercício semelhante para os factores influenciadores da improvisação, cujos resultados apresentamos no gráfico 13.

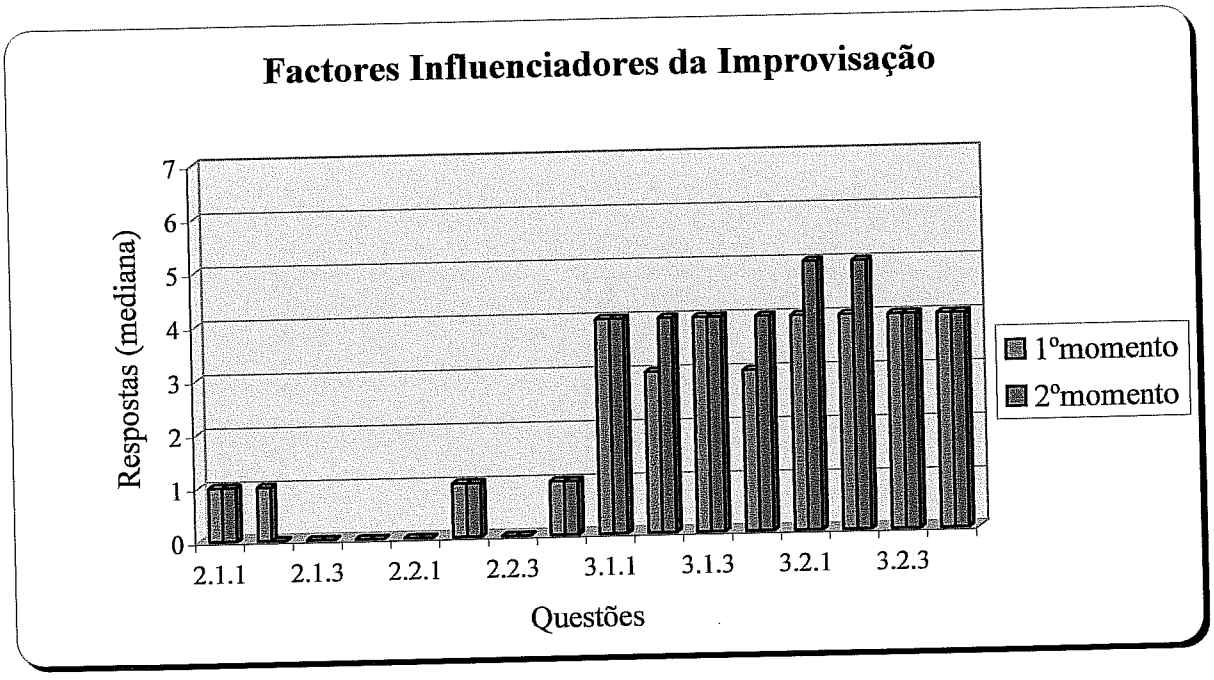

Gráfico 13: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes aos factores influenciadores da improvisação em ambos os momentos

Da análise do gráfico acima apresentado e do cálculo das diferenças entre os dados dos dois momentos, podemos concluir que, em termos de mediana das respostas no primeiro e no segundo momento, houve diferenças nas questões relacionadas com a necessidade de uma acção rápida como estando na origem das acções /decisões planeadas (2.1.2), com o conhecimento de um modelo (3.1.2) a seguir e grandes competências dos sujeitos (3.1.4) como condição prévia à ocorrência de acções/decisões planeadas. No caso das acções/decisões não planeadas, as diferenças

registam-se no que diz respeito à existência prévia de uma boa definição de procedimentos (3.2.1) e de um modelo a seguir (3.2.2). Contudo, as diferenças, com significância estatística ($p<0,05$), entre os dois momentos verificaram-se nas questões relacionadas com os motivos pelos quais as acções/decisões não planeadas foram tomadas (agrupamento 2.2) e com as questões ligadas à existência prévia de grandes competências, no caso das acções/decisões planeadas (3.1.4), e de um modelo a seguir, no caso das não planeadas (3.2.2).

Por último, foi realizado um exercício semelhante para as consequências da improvisação. Os resultados encontram-se representados no gráfico 14.

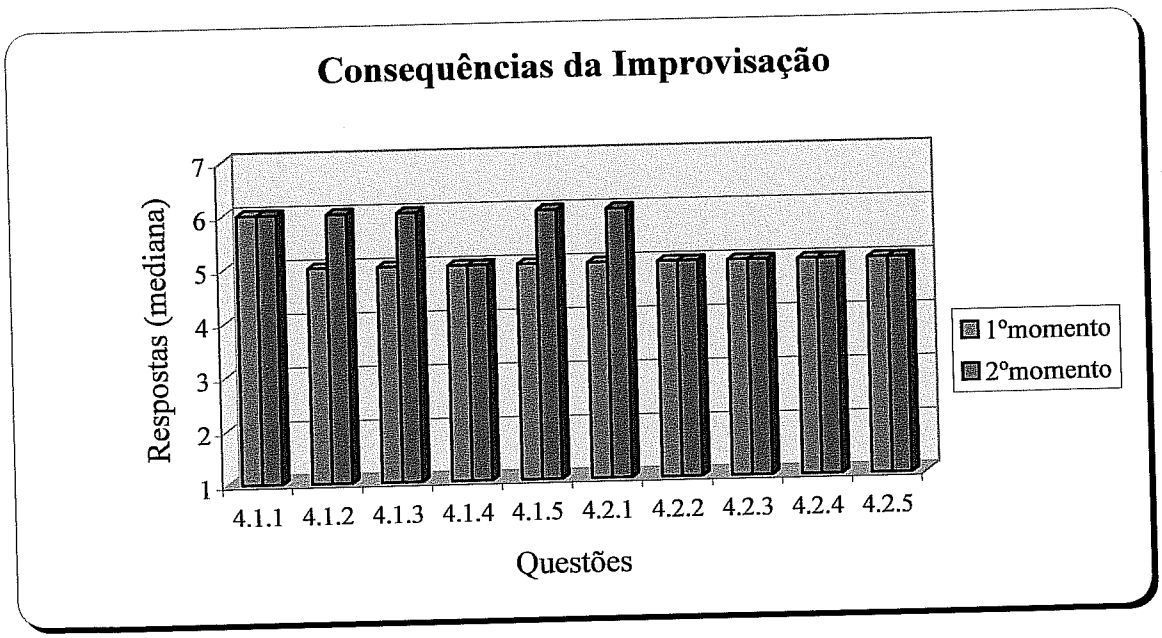

Gráfico 14: Medianas das respostas dos sujeitos às questões referentes às consequências da improvisação em ambos os momentos

Da análise do gráfico 14 ressalta que, no que respeita aos efeitos das acções/decisões planeadas, houve diferenças na mediana das respostas dadas em ambos os momentos, sendo que no segundo momento os efeitos foram considerados mais positivos. A excepção diz respeito aos

efeitos naquilo que os sujeitos aprenderam, que manteve a mediana, ao longo do tempo. No que se refere aos efeitos das acções/decisões não planeadas naquilo que os sujeitos aprenderam, a mediana também foi mais elevada no segundo momento. De qualquer forma, a única diferença estatisticamente significativa verificou-se nas respostas sobre os efeitos das acções/decisões planeadas na rapidez do projecto (4.1.2).

4- Discussão e Conclusões

Numa tentativa de controlar os seus resultados, os gestores tendem a esquecer que a improvisação, o *bricolage* e a construção de sentido retrospectiva também são necessárias para a realização das actividades, procurando formalizar, procedimentar e automatizar o mais possível as suas tarefas. Contudo, a competitividade e imprevisibilidade do meio em que as organizações se movem, fazem com que muitas das ocorrências que se lhes deparam não estejam previstas, não existindo, por isso, um plano prescrito para as abordar. Nessas situações é o engenho e perícia dos indivíduos que, aliados ao seu sentido prático e *know how,* ajudam a encontrar a solução. A acção rápida parece ser a forma de sobrevivência a este tipo de situações, habituais em envolventes imprevisíveis, conferindo maior flexibilidade e capacidade de resposta às organizações.

Neste trabalho tivemos oportunidade de verificar, tal como é referido na literatura (Cunha M. et al, 2003; Kamoche et al 2004), que perante situações inesperadas para as quais não há um plano de acção previsto e que são sentidas como importantes para a organização e requerendo uma acção rápida, os sujeitos recorrem à improvisação organizacional. Foi o que aconteceu com a campanha Pelicano ou quando foi comunicada a não obrigatoriedade de contrato escrito na adesão ao serviço. Na ausência de um plano de acção traçado previamente para abordar aqueles eventos, os sujeitos foram concebendo as tarefas à medida que as iam executando. Não havia tempo para planear uma forma de responder a um problema inesperado e por isso, a acção tomou lugar, embora com o receio de que pudesse vir a não ser bem sucedida.

A necessidade de acção rápida que apareceu nos nossos dados como um elemento que aumenta a motivação para improvisar tem sido consistentemente referida na literatura (Crossan et al., 1996; Eisenhardt, 1997; Brown & Eisenhardt, 1997; Miner et al., 2002; Cunha M. et al, 2003; Kamoche et al 2004), onde é assumido que quanto mais tempo houver para agir, maior é o tempo disponível para reflectir e planear o curso de acção a seguir. Assim, é a necessidade de agir

rapidamente que aumenta a motivação para improvisar. Também a relação entre a importância do evento e a motivação para improvisar, que apareceu de forma inesperada no estudo de Cunha (1999) e não surgiu noutros cenários de investigação, foi confirmada no nosso estudo, tendo sido explicada pela maior persistência que os sujeitos revelam para resolver eventos importantes. Quando os eventos não são sentidos como muito importantes, os sujeitos são menos persistentes na sua resolução e muitas vezes acabam por desistir.

O potencial para improvisar apareceu no nosso estudo relacionado com o nível de estrutura, com o nível de informação em tempo real e com a cultura de acção. Estes são três factores que podem influenciar o sucesso da improvisação. No que diz respeito ao nível de estrutura, aquilo que tem sido referido na literatura é a necessidade da presença de uma estrutura mínima (Eisenhardt & Tabrizi 1995; Eisenhardt 1997; Kamoche & Cunha M., 1999; Kamoche et al., 2000; Kamoche & Cunha, 2001) que se traduz num conjunto reduzido de regras que fornecem a estrutura necessária para obter resultados. O que emergiu dos dados do nosso estudo foi diferente e refere-se à relação entre alguma rigidez da estrutura e o aumento do potencial para improvisar. Com efeito, o potencial para a improvisação parece ser maior em situações caracterizadas por maior centralização do poder e concentração da autoridade, menor liberdade de acção para participar nas decisões e tomada de decisão lenta. Estes resultados poderão ser explicados pelo facto de com uma estrutura deste tipo (ao contrário do que acontecia com a anterior que era mais difusa) não haver ninguém a querer/poder decidir nos níveis mais baixos da hierarquia o que atrasa a tomada de decisão, diminuindo o tempo disponível e, consequentemente, aumentando a motivação para improvisar. A ausência de mecanismos de controlo e a existência de um objectivo comum fez-se sentir em ambos os tipos de estrutura, pelo que, não influenciou o maior recurso à improvisação no segundo episódio relatado e que ocorreu com uma estrutura mais rígida.

Não nos foi possível confirmar a existência da relação curvilínea entre o nível de estrutura e a ocorrência de improvisação, encontrada por Cunha (1999) no seu trabalho, mesmo até porque o nível de estrutura por ele referido está associada à presença de uma estrutra mínima. A não referência à estrutura mínima nos nossos dados poderá estar relacionada com o facto de termos analisado o trabalho de uma equipa que existe habitualmente dessa forma em contexto real, reunindo um mínimo de recursos (físicos, humanos e sociais) que lhe permite ir resolvendo as questões do dia-a-dia, ou seja, a estrutura mínima esteve sempre presente.

Também a relação entre a simplicidade dos recursos disponíveis e a ocorrência da improvisação não emergiu nos nossos dados, não tendo sido possível confirmar, ou inferir, a proposição elaborada por Cunha (1999). O motivo poderá ser o mesmo que apresentámos para a ausência de referência à estrutura mínima, na medida em que a simplicidade dos recursos aparece na literatura relacionada com as capacidades (técnicas) dos improvisadores para tirar vantagem das oportunidades agindo com os recursos existentes (Crossan et al, 1996; Eisenhardt, 1997; Crossan & Sorrenti, 1997; Cunha J. et Cunha M., 2000). No nosso estudo, a equipa acompanhada "no terreno" foi sempre a mesma e era composta por um número reduzido de elementos (5/6), com experiências (pessoais e profissionais) e formações académicas diversas. Estas pessoas desempenhavam funções que abrangiam as várias áreas de especialização existentes no *call center* e reuniam semanalmente para fazer o ponto de situação da actividade de cada área, partilhar dificuldades e resultados alcançados na sua área. Este poderá ter sido um factor de sucesso na realização das acções improvisadas mas por ter estado sempre presente não se conseguiu extrair conclusões sobre o impacto do seu aumento ou diminuição.

No que diz respeito à relação entre o nível de informação em tempo real e o potencial para improvisar, confirmámos os resultados encontrados por Moorman & Miner (1998b) nos estudos sobre desenvolvimento de novos produtos e por Cunha (1999) no seu trabalho com equipas

virtuais. Aquilo que se depreende dos dados obtidos é que a recepção em tempo real de informação permite um ajustamento imediato do planeamento, diminuindo o tempo entre o planeamento da acção e a sua execução, aumentando, por isso o potencial para improvisar. O sucesso da improvisação no nosso estudo pareceu estar condicionado pela fluência de informação em tempo real que permitiu um constante ajustamento do planeamento às alterações de contexto.

Também no que se refere às consequências das acções/decisões improvisadas, encontrámos alguns resultados que vão ao encontro dos dados disponívies na literatura. As acções improvisadas que acompanhámos e que foram bem sucedidas conduziram a uma maior rapidez de acção, o que era um resultado expectável se atendermos ao facto de que o recurso à improvisação é sempre apresentado como a resposta em tempo real à ocorrência de um evento inesperado para o qual o planeamento não tem resposta. Ao fazer convergir no tempo o planeamento e a execução de uma determinada acção aumenta-se a rapidez de acção (no caso de se ter tido sucesso). Estes resultados, que estão implícitos à própria definição de improvisação, aparecem de forma consistente nos estudos sobre o desenvolvimento de novos produtos (Moorman & Miner, 1998b).

O aumento dos sentimentos de transcendência pessoal com o sucesso da improvisação foi um resultado que, uma vez mais, não seria de estranhar pois tem aparecido como consequência da improvisação em várias áreas, nomeadamente na improvisação no jazz e na música indiana. No nosso estudo foi bastante evidente, sendo que no segundo caso se tornou mais explícito provavelmente por reforçar uma imagem que os sujeitos tinham começado a construir de si próprios após a primeiras situações inesperadas que foram resolvidas com sucesso.

Verificámos ainda duas outras consequências da improvisação que por vezes aparecem referenciadas em termos teóricos na literatura embora não tenham sido exploradas de forma sistemática nos estudos de improvisação organizacional. Emergiu dos nossos dados a aprendizagem da improvisação organizacional pela prática pois, quando a improvisação é bem sucedida, o

indivíduos, grupos e/ou organizações aprendem algumas estratégias para lidar com este tipo de situações que incorporam, à posteriori, nos seus processos de trabalho. Também verificámos que as improvisações bem sucedidas tendem a ser incorporadas nas rotinas diárias da equipa, o que já tinha sido referido por Miner et al (1997) e Kamoche et al. (2004) como sendo uma das possíveis consequências negativas da improvisação. No nosso estudo não apareceram, no entanto, como negativas pois não conduziram os indivíduos a soluções erradas, nem substituiram o seguimento do plano (porque ele não existia).

Não obstante a importância da improvisação para uma resposta rápida a situação imprevistas, esta não deve, ser encarada como 'panaceia para todos os males'. De facto, não resulta deste estudo a conclusão de que a improvisação é o substituto de um planeamento que se encontra em fase de declínio mas sim que a improvisação é um complemento ao planeamento, preenchendo algumas das suas limitações em situações em que é necessário grande flexibilidade para responder rapidamente, assegurando a inovação ou "simplesmente" a sobrevivência da organização. Em situações previsíveis, conhecidas ou rotineiras é possível planear e organizar as actividades, reunir os recursos (óptimos) para as executar e calendarizar as várias etapas, minimizando o risco e os custos daí decorrentes, bem como o nível de incerteza e ansiedade (Fonseca, 1998c). Foi desta forma que a equipa multifuncional que acompanhámos no estudo abordou as tarefas necessárias para assegurar a adesão ao serviço e, no prazo previsto estavam cumpridas as tarefas necessárias, de acordo com o planeamento inicial. Verificámos que quanto mais esperado é um evento maior é o nível de preparação para ele e, consequentemente, menor será a motivação para improvisar pois existe um plano de acção traçado, não sendo necessário o recurso à improvisação. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Cunha (1999) no seu trabalho.

O principal contributo deste estudo é o enriquecimento do conhecimento existente sobre improvisação nas organizações, obtido de forma exploratória, acompanhando o trabalho diário de

equipas já existentes. É uma perspectiva, em termos de contexto de trabalho, diferente da estudada por Moorman & Miner (1998b) no desenvolvimento de produtos (onde o conceito de necessidade de resposta rápida, por exemplo, é bem diferente, podendo referir-se a 1 ou 2 anos) ou por Cunha (1999) com equipas virtuais (onde todo o cenário é diferente do quotidiano dos sujeitos envolvidos e é utilizada uma tecnologia de comunicação avançada que não é a habitual no dia-a-dia).

Os resultados que obtivemos são pequenas contribuições que carecem de maior testagem empírica devido a algumas limitações do próprio estudo e que já aflorámos anteriormente. Desde logo, existe a limitação decorrente do método escolhido que, procurando fornecer contribuições que pudessem vir a ser úteis para futuros desenvolvimentos do conhecimento sobre a temática da improvisação organizacional, não nos permite a testagem de hipóteses e consequentemente o estabelecimento "fiável" de relações entre as variáveis envolvidas. Contudo, e atendendo ao estádio de desenvolvimento dos estudos nesta área e à possibilidade de acompanhar "no terreno" o lançamento da actividade de uma empresa, pareceu-nos ser a opção que maiores contributos poderia trazer.

O recurso à observação participante também é alvo de algumas críticas, nomeadamente a dificuldade em separar a recolha de dados da sua análise. No entanto, atendendo aos objectivos que nos propusemos alcançar, consideramos que as vantagens da utilização deste tipo de observação compensa as suas limitações. Com a observação participante, é possível a partilha da experiência do grupo pelo observador o que permite chegar ao significado das experiências dos sujeitos observados. Por outro lado, e fazendo o observador parte do grupo à partida, o trabalho é facilitado pelo conhecimento dos processos de interacção.

Outra limitação prende-se com o acompanhamento de uma única equipa de trabalho, o que poderá introduzir outro tipo de variáveis, não analisadas, como sendo o tipo de chefia, a natureza das funções das pessoas, e o facto de trabalharem em conjunto há já algum tempo. Não foi contudo,

possível, alargar o estudo a outras equipas porque a fase que a empresa estava a viver não permitiu uma maior "intromisssão" na sua actividade.

Finalmente, no que respeita a investigações posteriores, sugerimos a testagem das proposições emergentes em contextos de trabalho diferentes e em sectores de actividade diversos. A observação de equipas em empresas já com algum histórico também poderá enriquecer o conhecimento até então existente pois poderão emergir novas variáveis no modelo. Seria igualmente interessante o acompanhamento da equipa durante um período de tempo maior, por forma a poder analisar os efeitos da utilização rotineira da improvisação e das estratégias aprendidas com as acções improvisadas com sucesso.

Referências

Barrett, F. (1998). Creativity and Improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. Organization Science, 9(5), 605-622.

Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. California Management Review, 40(1), 90-111.

Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. Administrative Science Quarterly, 42, 1-34.

Butler, R. J., Price, D. H., Coates, P. D. & Pike, R. H. (1998). Organizing for Innovation: Loose or Tight Control?, Long Range Planning, 31(5), 775-782

Caraça, J. M. (1993). *Do saber ao fazer. Porquê organizar a ciência.* Lisboa: Gradiva

Crossan, M. (1997). Improvise to Innovate. Ivey Business Quarterly, 62(1), 37-42.

Crossan, M. & Sorrenti, M. (1997). Making sense of improvisation. In P. Shrivastava, As Huff & J.E. Dutton (Eds.), Advances in strategic management, 14, 155-180.

Crossan, M. M., White, R. E., Lane, H. W. & Klus, L. (1996). Improvising organization: where planning meets opportunity. Organizational Dynamics, 20-35.

Cunha, J. V. (1999). A contribution towards a grounded-theory of organizational improvisation (Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional). Lisboa: ISPA

Cunha, J. V & Cunha, M. P (1998). Novo papel do jazz: ensinando as organizações a improvisar. http://www.jazzportugal.net

Cunha, J. V & Cunha, M. P (1999). Organizações: tese, antítese e síntese, in M.P Cunha (Ed). Teoria Organizacional: Perspectivas e prospectivas (pp. 437-470). Lisboa: Dom Quixote

Cunha, J. V & Cunha, M. P & Kamoche, K. (2001). A contribution towards a grounded theory of organizational improvisation. Unpublished manuscript. Presented at the 1st International Symposium in Organizational Improvisation, Lisboa, 14-15 Junho.

Cunha, J. V., Cunha, M. P. & Cunha, R. (2000). Improvisation and Learning: soulmates or just friends? In M. Vartianien, F. Avalloue & N. Anderson (Eds), Innovative theories, tools and practices in work and organizational psychology (pp. 307-320). Seattle, WA: Hogrefe & Huber.

Cunha, M.P. & Cunha, J.V. (1999). Improvisação organizacional: do jazz para a administração. Revista de Administração,34(3), 5-11.

Cunha, M.P. & Cunha, J.V. (no *prelo*). O líder num ambiente de mudança: McGyver ou James Bond? Dirigir,

Cunha, M.P., Kamoche, K. & Cunha, R.C. (2003). Organizational improvisation and leadership: A field study of two computer-mediated settings. Manuscript under review.

Cunha, M.P., Cunha, J.V. & Kamoche, K. (2001). Organizational Improvisation: What, When and Why? International Journal of Management Reviews, 1(3), 299-341.

Eisenberg, E. (1990). Jamming: Transcendence through organizing. Communication Research, 17(2), 139-164.

Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high velocity environments. Academy of Management Journal, 32(3), 543-576.

Eisenhardt, K. (1997). Strategic decision making as improvisation. In V. Papadakis & Barwise (Eds), Strategic Decisions (pp. 251-257). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

Eisenhardt, K. & Tabrizi, B. (1995). Accelerating Adaptative Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. Administrative Science Quarterly, 40, 84-110.

Ellis, R. J. & College, B. (1982). Improving management response in turbulent times. Sloan Management Review, 23(2), 3-11.

Fonseca, J. M. (1998a). Apontamentos de Recusros Humanos da Universidade Lusiada. Trabalho não Publicado.

Fonseca, J. M. (1998b). *O paradoxo da inovação empresarial. A necessidade de certeza num mundo imprevisível*. Lisboa: Metáfora.

Fonseca, J. M. (1998c). *Innovation: A property of complex adaptative social systems.* (Tese de Doutoramento: University of Hertfordshire)

Fonseca, J.M, Cunha, M.P & Gonçalves, F. (1996). Inovação Organizacional: Perspectivas e níveis de análise. In C.A. Marques & M.P. Cunha (Eds), Determinantes da gestão e relações com o mercado (pp. 193-218). Lisboa: D. Quixote.

Hatch, M. J. (1997). Jazzing up the theory of organizational improvisation. Advances in Strategic Management, 14, 181-191.

Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. Organization Studies, 20(1), 75-100.

Hutchins, E. (1991). Organizing work by adaptation. Organization Science, 2(1), 14-39.

Kamoche, K. & Cunha, M. P. (2001). From Jazz improvisation to product innovation. Organization Studies. 22, 733-764.

Kamoche, K., Cunha, M.P. & Cunha, J.V. (2000). Knowledge, Improvisation and Appropriation Presented at the EURAM Conference, Barcelona.

Kamoche, K., Cunha, M. P. & Cunha, J. V. (2004). Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor. Journal of Management Studies.

Langley, A. (1995). Between 'Paralysis by Analysis' and 'Extinction by Instinct'. Sloan Management Review (Spring), 63-76.

Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. Journal of Management, 22 (3), 485-502.

Miner, A. S., Moorman, C. & Bassoff (2002). Organizational improvisation in new product development. Administrative Science Quartely

Mirvis, P. H. (1998). Practice improvisation. Organization Science, 9(5), 586-592.

Moorman, C. & Miner, A. S. (1995). Walking the tightrope: Improvisation and information use in new product development. Marketing Science Institute, report nº 95-101.

Moorman, C. & Miner, A. S. (1998a). Organizational improvisation and organizational memory. Academy of Management Review, 23(4), 698-723.

Moorman, C. & Miner, A. S. (1998b). The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. Journal of Marketing, 62, 1-20.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. Harvard Business Review, 96-104.

Orlikowski, W. (1996). Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective. Information Systems Research, 7(1), 63-92.

Stacey, R. D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations.* São Francisco: Barrett-Koehler.

Stacey, R. D. (2000). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity.* London: Pearson Education.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Newbury Park, CA: Sage.

Taillieu, T.C.B. (1996). Algumas tendências em Organização e Gestão. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds), Determinantes da Gestão e Relação com o Mercado (pp. 325-383). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185, (1124-1131).

Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. In G.P. Huber e W.H. Glick (Eds) Organizational Change and Redesign, (pp. 346-379). New York: Oxford University Press.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (1998). Introductory essay: improvisational as a mindset for organizational analysis. Organization Science, 9(5), 543-555.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18(2), 293-321.

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

DH
GONC

1999/2001

DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO
EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
DO INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Vanda Sofia Gonçalves

Respondendo à Incerteza: Uma análise Longitudinal da Improvisação Organizacional

ANEXOS

ORIENTADOR: Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa

15603
01.03.05

Índice

ANEXO A: Questionário de Improvisação 3

ANEXO B: Questionário de Improvisação - *alpha* de Cronbach 8

ANEXO C: Questionário de Estrutura 15

ANEXO D: Questionário de Estrutura - *alpha* de Cronbach 17

ANEXO E: Notas de Campo 20

ANEXO F: Análise Descritiva dos Dados de Estrutura (1°momento) 77

ANEXO G: Análise Descritiva dos Dados de Improvisação (1°momento) 81

ANEXO H: Análise Relacional dos Dados (1°momento) 94

ANEXO I: Análise Descritiva dos Dados de Estrutura (2°momento) 106

ANEXO J: Análise Descritiva dos Dados de Improvisação (2°momento) 110

ANEXO L: Análise Relacional dos Dados (2°momento) 123

ANEXO M: Diferenças Entre os Dois Momentos 138

ANEXO A

QUESTIONÁRIO DE IMPROVISAÇÃO

Escolha, por favor, a resposta que mais se adequa à sua opinião

1. No que diz respeito à sua actividade

1.1.	As acções são traçadas conforme vai avançando	1	2	3	4	5	6	7	As acções seguem um plano
1.2.	Há improvisação no seguimento do plano	1	2	3	4	5	6	7	O plano é rigorosamente seguido
1.3.	As acções são sobretudo espontâneas	1	2	3	4	5	6	7	As acções são sobretudo planeadas

2. Considere as acções / decisões que tem tomado:

2.1. As acções / decisões **PLANEADAS** foram tomadas sobretudo porque (identifique todas as alternativas que se adeqúem):

2.1.1. Tinha intenção prévia de as tomar ☐

2.1.2. Era necessário uma acção rápida ☐

2.1.3. A situação era de difícil compreensão ☐

2.1.4. Aconteceu algo inesperado ☐

2.2. As acções / decisões **NÃO PLANEADAS** foram tomadas sobretudo porque (identifique todas as alternativas que se adeqúem):

2.2.1 Tinha intenção prévia de as tomar ☐

2.2.2. Era necessário uma acção rápida ☐

2.2.3. A situação era de difícil compreensão ☐

2.2.4. Aconteceu algo inesperado ☐

3. Considere as acções / decisões que tem tomado:

3.1. No que se refere às acções / decisões **PLANEADAS,** tinha / conhecia:

3.1.1. Boa definição dos procedimentos

Concordo 1 2 3 4 5 6 7 Discordo

3.1.2. Um modelo a seguir

Concordo 1 2 3 4 5 6 7 Discordo

3.1.3. Grande conhecimento

Concordo 1 2 3 4 5 6 7 Discordo

3.1.4. Grandes competências

Concordo 1 2 3 4 5 6 7 Discordo

3.2. No que se refere às acções / decisões **NÃO PLANEADAS**, tinha / conhecia:

3.2.1 Uma boa definição dos procedimentos

Concordo 1 2 3 4 5 6 7 Discordo

3.2.2. Um modelo a seguir

Concordo 1 2 3 4 5 6 7 Discordo

3.2.3. Grande conhecimento

Concordo 1 2 3 4 5 6 7 Discordo

3.2.4. Grandes competências

Concordo 1 2 3 4 5 6 7 Discordo

4.1. Considerando os efeitos das acções / decisões **PLANEADAS** que tomou:

4. 1.1. Os efeitos naquilo que aprendeu foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4. 1.2. Os efeitos na rapidez do projecto foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4. 1.3. Os efeitos nos resultados do projecto foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4.1.4. Os efeitos na flexibilidade do projecto foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4.1.5. Os efeitos no que sente sobre si próprio foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4.2. Considerando os efeitos das acções / decisões **NÃO PLANEADAS** que tomou

4. 2.1. Os efeitos naquilo que aprendeu foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4. 2.2. Os efeitos na rapidez do projecto foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4. 2.3. Os efeitos nos resultados do projecto foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4.2.4. Os efeitos na flexibilidade do projecto foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

4.2.5. Os efeitos no que sente sobre si próprio foram

Negativos 1 2 3 4 5 6 7 Positivos

Obrigada!

Idade: _____ anos

Sexo: ❑ Feminino

❑ Masculino

Habilitações Literárias: ❑ 12ºano de escolaridade

❑ Bacharelato

❑ Licenciatura

❑ Mestrado

❑ Outros

Há quanto tempo está na empresa? _____

Área:_____

ANEXO B

alpha de CRONBACH

data file: Improvisacao_Preteste.STA [27 cases with 29 variables]

VARIABLES:

1:	I1_1	-9999
2:	I1_2	-9999
3:	I1_3	-9999

missing data casewise deleted

27 cases in data file

27 valid cases accepted

data file: Improvisacao_Preteste.STA [27 cases with 29 variables]

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale:	3
Number of items with zero variances:	0
Number of valid cases:	27
Number of cases with missing data:	0

Summary statistics for scale:

Mean:	11,074074074	Sum:	299,000000
Standard Deviation:	3,999314070	Variance:	15,9945130
Skewness:	-,429529180	Kurtosis:	-,8818987
Minimum:	3,000000000	Maximum:	17,0000000
Cronbach's alpha:	,883790738		

STAT. RELIABL. ANALYSIS	Summary for scale: Mean=11,0741 Std.Dv.=4,07550 Valid N Cronbach alpha: ,883791 Standardized alpha: --- Average inter-item corr.: 0,00000				
variable	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
I1_1	7,296296	5,912208	2,431503	,825058	,812993
I1_2	7,888889	9,283950	3,046957	,763000	,872340
I1_3	6,962963	7,368999	2,714590	,806291	,806404

12:	V2_2_4	-9999
13:	V3_1_1	-9999
14:	V3_1_2	-9999
15:	V3_1_3	-9999
16:	V3_1_4	-9999
17:	V3_2_1	-9999
18:	V3_2_2	-9999
19:	V3_2_3	-9999
20:	V3_2_4	-9999

missing data casewise deleted

82 cases in data file

76 valid cases accepted

data file: Improvisacao.STA [82 cases with 30 variables]

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 16
Number of items with zero variances: 0
Number of valid cases: 76
Number of cases with missing data: 6

Summary statistics for scale:

Mean:	842,02631579	Sum:	63994,0000
Standard Deviation:	7,711873423	Variance:	59,4729916
Skewness:	,069694922	Kurtosis:	-,4367554
Minimum:	826,00000000	Maximum:	860,000000
Cronbach's alpha:	,815267993		

data file: Improvisacao.STA [82 cases with 30 variables]

VARIABLES:

STAT. RELIABL. ANALYSIS	Summary for scale: Mean=51,5897 Std.Dv.=6,93839 Valid N Cronbach alpha: ,884144 Standardized alpha: ,586179 Average inter-item corr.: ,054709			
variable	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.
IMP4_1_1	46,06410	40,05999	6,329297	,594203
IMP4_1_2	46,43590	41,45102	6,438247	,479156
IMP4_1_3	46,39743	40,31640	6,349520	,629991
IMP4_1_4	46,66667	39,22223	6,262765	,566620
IMP4_1_5	46,26923	38,76085	6,225821	,618546
IMP4_2_1	46,42308	39,85947	6,313436	,499449
IMP4_2_2	46,55128	37,06788	6,088340	,726937
IMP4_2_3	46,60257	38,23948	6,183808	,664640
IMP4_2_4	46,51282	37,55753	6,128420	,671523
IMP4_2_5	46,38462	37,36489	6,112683	,712111

STAT. RELIABL. ANALYSIS	Summary for scale: Mean=51,5897 Std.Dv.=6,93839 Valid N Cronbach alpha: ,884144 Standardized alpha: ,586179 Average inter-item corr.: ,054709
variable	Alpha if deleted
IMP4_1_1	,874502
IMP4_1_2	,881762
IMP4_1_3	,872756
IMP4_1_4	,876539
IMP4_1_5	,872632
IMP4_2_1	,881703
IMP4_2_2	,864179
IMP4_2_3	,869191
IMP4_2_4	,868598
IMP4_2_5	,865416

21:	V4_1_1	-9999
22:	V4_1_2	-9999
23:	V4_1_3	-9999
24:	V4_1_4	-9999
25:	V4_1_5	-9999
26:	V4_2_1	-9999
27:	V4_2_2	-9999
28:	V4_2_3	-9999
29:	V4_2_4	-9999
30:	V4_2_5	-9999

missing data casewise deleted

82 cases in data file

78 valid cases accepted

data file: Improvisacao.STA [82 cases with 30 variables]

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 10
Number of items with zero variances: 0
Number of valid cases: 78
Number of cases with missing data: 4

Summary statistics for scale:

Mean:	51,589743590	Sum:	4024,00000
Standard Deviation:	6,893765108	Variance:	47,5239973
Skewness:	-,235604835	Kurtosis:	,0530720
Minimum:	32,000000000	Maximum:	68,0000000
Cronbach's alpha:	,884143717		

STAT. RELIABL. ANALYSIS	Summary for scale: Mean=51,5897 Std.Dv.=6,93839 Valid N Cronbach alpha: ,884144 Standardized alpha: --- Average inter-item corr.: 0,00000				
variable	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
V4_1_1	46,06410	40,05999	6,329297	,594203	,874502
V4_1_2	46,43590	41,45102	6,438247	,479156	,881762
V4_1_3	46,39743	40,31640	6,349520	,629991	,872756
V4_1_4	46,66667	39,22223	6,262765	,566620	,876539
V4_1_5	46,26923	38,76085	6,225821	,618546	,872632
V4_2_1	46,42308	39,85947	6,313436	,499449	,881703
V4_2_2	46,55128	37,06788	6,088340	,726937	,864179
V4_2_3	46,60257	38,23948	6,183808	,664640	,869191
V4_2_4	46,51282	37,55753	6,128420	,671523	,868598
V4_2_5	46,38462	37,36489	6,112683	,712111	,865416

ANEXO C

QUESTIONÁRIO DE ESTRUTURA

Estrutura Organizacional

1	O poder está demasiado concentrado em muito poucas pessoas		O poder é está demasiado disperso
2	A autoridade está demasiado concentrada no topo		Não há ninguém com autoridade suficiente para decidir
3	Os pontos de vista opostos (à política central) não são suficientemente comunicados		Há demasiadas políticas em jogo
4	Insuficiente liberdade de acção para participar nas decisões (poucas pessoas o podem fazer)		Há demasiadas pessoas a decidir
5	As fronteiras dos departamentos / funções são demasiado rígidas		Há demasiada sobreposição entre departamentos / funções
6	A tomada de decisão é rápida		A tomada de decisão é muito lenta
7	As ideias são reprimidas		Há demasiadas ideias e pouca acção
8	A tomada de decisão é forçada pelos procedimentos		Dá-se pouca atenção aos procedimentos

ANEXO D

alpha de CRONBACH

ta file: PT.Imp3.STA [29 cases with 8 variables]

RIABLES:

.:	VAR1	-9999
?:	VAR2	-9999
3:	VAR3	-9999
1:	VAR4	-9999
5:	VAR5	-9999
6:	VAR6	-9999
7:	VAR7	-9999
8:	VAR8	-9999

sing data casewise deleted

29 cases in data file

29 valid cases accepted

a file: PT.Imp3.STA [29 cases with 8 variables]

RELIABILITY RESULTS

umber of items in scale: 8
umber of items with zero variances: 0
umber of valid cases: 29
umber of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean:	31,827586207	Sum:	923,000000
andard Deviation:	8,068965517	Variance:	65,1082045
Skewness:	,317115014	Kurtosis:	-,1610700
Minimum:	16,000000000	Maximum:	48,0000000
Cronbach's alpha:	,913935068		

STAT. RELIABL. ANALYSIS	Summary for scale: Mean=31,8276 Std.Dv.=8,21179 Valid N Cronbach alpha: ,913935 Standardized alpha: --- Average inter-item corr.: 0,00000				
Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR1	28,65517	52,84661	7,269567	,635936	,909309
VAR2	28,27586	53,09631	7,286722	,672855	,906757
VAR3	28,20690	51,81926	7,198560	,717337	,903190
VAR4	28,31034	50,07610	7,076447	,723025	,902384
VAR5	27,17241	49,31510	7,022471	,705810	,904269
VAR6	27,06897	50,54697	7,109639	,676324	,906493
VAR7	27,44828	48,31629	6,950992	,797851	,895744
VAR8	27,65517	47,67419	6,904650	,825062	,893201

ANEXO E

NOTAS DE CAMPO

Código da Nota de Campo: ADESÃO1

Data: 02 Dezembro 1999

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- Estava a ser desenvolvido um contrato para o lançamento da empresa, ocorreria no início do ano **["tempo para executar a tarefa"]**
- A área de clientes constituiu um grupo de trabalho, envolvendo elementos das várias áreas implicadas **["trabalho em equipa"]** para a definição das instruções de preenchimento do contrato, que deu origem a um documento enviado para a área jurídica para que fosse complementado **["recurso ao saber do especialista"]**
- A informação foi enviada para a empresa que estava a tratar de toda a imagem e documentação institucional da empresa
- As tarefas estavam a ser executadas atempadamente e de acordo com o cronograma inicialmente previsto **["planeamento"]**

Código da Nota de Campo: Adesão2

Data: 17 Dezembro 1999

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- O documento inicialmente elaborado foi complementado pelo marketing **["trabalho em equipa"]**, incorporando as alterações solicitadas pelo organismo regulador
- A versão final foi validada pelas várias áreas **["trabalho em equipa"]** e enviada para a empresa que trata das questões da imagem para que se procedesse à sua impressão
- Começaram a ser definidos os processos de suporte, ao nível do serviço a clientes, tendo em conta a actividade de *Front Office* e a de *Back Office* **["definição de processos de trabalho"]**
- Começou a ser preparada a formação **["planeamento da formação"]** e a disponibilização da importação na intranet da empresa, utilizada pela área de clientes **["formalização da informação"]**

Código da Nota de Campo: Adesão3

Data: 27 Dezembro 1999

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a acção de formação e a respectiva preparação

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- Foi ministrada a formação a todos os assistentes que iriam estar envolvidos na operação no primeiro dia de actividade da empresa **["Preparação atempada dos utilizadores"]**
- Foi preparada a intranet como todos os processos e procedimentos de *Front Office* e *Back Office* **["Disponibilização atempada da informação"]**
- Foram realizados testes e simulações com os assistentes e supervisores no sentido de aferir a forma como os processos estavam a ser implementados e agilizar o fornecimento da informação solicitada **["Verificação dos resultados esperados"]**

Código da Nota de Campo: Adesão4/ RC; TD

Data: 27 Dezembro 1999 (noite)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Conversa informal com os 2 elementos da equipa que prepararam a informação e formaram os utilizadores finais. O diálogo ocorreu no final das acções de formação

Investigador (Inv.): Concluída a tarefa!?

TD: Finalmente. E desta vez a tempo de testar tudo direitinho **["tempo para executar a tarefa"]**

Inv.: O que é que se passou realmente nestes últimos dias? Estiveram bastante ocupados.

RC: Estivemos a formar os assistentes no contrato (que estará disponível a partir do dia 1 Janeiro) e nos processos que lhe estão associados

TD: Consegui acabar o carregamento da informação antes do primeiro grupo de formação começar e por isso, a formação foi muito orientada. **["articulação das tarefas"]**

RC: Os processos também já estão todos fechados, o que ajudou a formação. **["planeamento das tarefas"]**

Inv.: Tudo pronto então?

RC: Do meu lado, estes dias serão para fazer testes e simulações com os assistentes para garantir que está tudo alinhado **["Verificação dos resultados esperados"]**

Código da Nota de Campo: Adesão5

Data: 29 Dezembro 1999 (de tarde)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- A 2 dias do lançamento da empresa, foi comunicado publicamente, a não obrigatoriedade da existência de um contrato escrito entre a empresa e o cliente **["Acontecimento inesperado"]**
- Casualmente, esteve presente nessa reunião um dos elementos da equipa multifuncional que voltou para a empresa logo após o fim do comunicado
- Na sequência desse comunicado os vários elementos da equipa tiveram que: **["Necessidade de acção rápida"]**
    - Rever todos os processos e procedimentos de adesão ao serviço e alguns dos processos ligados a informações
    - Validar a informação com a área jurídica
    - Alterar a informação constante da intranet
    - Preparar novas acções de formação e realizá-las
    - Voltar a fazer testes e simulações, incidindo sobre esta questão

Código da Nota de Campo: Adesão6/ RC

Data: 30 Dezembro 1999

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Conversa informal com um dos elementos da equipa que prepararam a informação e formaram os utilizadores finais. O diálogo decorreu num período em que se estava a proceder às alterações necessárias

RC: (desabafo) Já viste isto!? Estava lá por acaso. Nunca pensei obter uma informação deste tipo, desta forma.

Inv.: O que é que aconteceu realmente?

RC: Tínhamos tudo preparado: o contrato elaborado, os processos fechados, a informação disponível, as pessoas formadas,.... Fui à conferência apenas por curiosidade porque podiam antecipar alguma coisa que fosse importante estarmos preparados. Quando ouvi a informação nem queria acreditar. **["Acontecimento inesperado"]**

Inv.: Qual o impacto real desta nova informação?

RC: Isto é só o que é mais importante na fase de lançamento**["importância da tarefa"].** Agora é necessário mudar tudo e já não há tempo para validar a informação com toda a gente. **["necessidade de acção rápida"].** Vamos ter que recorrer a quem conseguirmos. Já falei com TD porque ela conhece uma pessoa na área A que nos poderá ajudar a redefinir os processos. **["relações informais"]**

Código da Nota de Campo: Adesão7

Data: 31 Dezembro 1999 (noite)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: dados recolhidos por observação da operação

- O ambiente está calmo. Estão a decorrer as últimas simulações sobre o que vai ser comunicado a partir das 0h.
- Os assistentes estão preparados para dar as informações actualizadas e para executar os novos processos **["Tarefa concluída com sucesso"]**
- A informação actualizada já está disponível na intranet

Código da Nota de Campo: Adesão8

Data: 02 Janeiro 2000

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: dados recolhidos por observação da operação

➲ O responsável pela área reúne a equipa para lhes dar os parabéns. Os colegas das outras áreas que ligaram para o Call Center ficaram satisfeitos; obtiveram a informação correcta, apesar das alterações terem ocorrido tão em cima da data **["Reforço positivo à acção improvisada"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO1

Data: 8 Junho 2000

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Foi a primeira vez que surgiu informação sobre uma campanha que estava prevista ocorrer

Notas retiradas da observação, da análise de documentos e das reacções dos participantes

- Surge da direcção, a primeira informação sobre a simplificação da oferta, prevista para 15 de Junho (papel desenhado na altura onde descreve de forma muito genérica, o que se pretende e que foi entregue em mãos) **["tarefa importante vs. falta de informação para agir"]**
- É fornecida à equipa multifuncional uma página com uma breve descrição de como poderá ser a adesão à referida campanha mas ainda com muitos pontos em aberto e sem identificação de quem serão os responsáveis pelo projecto **["Falta de informação"]**
- Não existe ainda informação sobre o conteúdo da campanha, não sendo possível fazer nenhum tipo de análise de impacto nem especificação **["Constrangimento temporal"]**
- No mesmo dia, chega a informação, por *email*, de que não será possível lançar a campanha na data prevista por questões de escassez de tempo para o fazer, não tendo sido adiantada nova data **["Incerteza"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO2

Data: 23 Junho 2000 (de tarde)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails*) e das reacções dos participantes

- Chega, por *email*, o primeiro documento com a descrição da campanha, revelando já alguns conceitos base do produto como a sua descrição, a data prevista para o lançamento, o mercado alvo, os canais possíveis para adesão, os documentos necessários, a relação com campanhas anteriores, as formas de facturação e os métodos de pagamento a disponibilizar
- Continua a faltar muita informação fundamental para o desenho dos processos e procedimentos e avaliação do impacto em termos dos sistemas e dos processos já existentes, nomeadamente informação sobre descontos a aplicar, o contrato, o equipamento acessório (se existe ou não, se vai ser enviado e por quem) e como se aplica **["Falta de informação"].** Este facto deixa as pessoas muito ansiosas e numa procura de obter a informação junto de todas as áreas onde poderá haver um conhecimento mais profundo do produto
- É solicitado o *draft* do contrato para se poder começar a desenhar o formulário interno de adesão **["Falta de informação"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO3

Data: 23 Junho 2000 (20h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Conversa informal com um dos elementos da equipa que definem os processos e prepararam a informação a disponibilizar. O diálogo decorreu após a pessoa ter manifestado ansiedade pela falta de informação crucial para desenvolver o seu trabalho.

Inv.: Ainda falta muita informação [relativa à campanha]?

TD: Sim. Falta informação que para nós é fundamental e que nos impossibilita fechar os processos. Já tentei todas as possibilidades mas acho que não está mesmo definido **["Falta de informação"]**

Inv.: O que é que vão fazer para resolver a questão?

TD: Tenho pensado muito sobre isso e decidi fazer um *check list* para que as áreas de negócio preencham sempre que pretendam lançar um novo produto/serviço **["tentativa de formalizar"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO4 / TD

Data: 24 Junho 2000

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails* e documento de especificação de requisitos do sistema de CRM) e das reacções dos participantes

- Chega, por *email*, vindo da área de sistemas de informação, um fluxo de provisão da campanha nos sistemas e é envolvido um membro da equipa do serviço a clientes para validação do fluxo **["Participação do especialista"]**
- Começam a surgir questões muito operacionais, tendo por base alguns processos de negócio que lhe estão associados **["Falta de informação"]**
- A equipa volta a solicitar informação sobre os contratos por forma preparar os formulários internos de adesão. **["Falta de informação"] ["Recurso a especialista"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO5

Data: 26 Junho 2000 (14:30)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Foi-me fornecida uma cópia do *email* com as conclusões de uma reunião entre as direcções

Notas retiradas da análise do *email* recepcionado sobre este assunto e da reacção dos elementos envolvidos.

- Houve uma reunião com os responsáveis pelas várias direcções, da qual resultou a decisão de que seria utilizada a funcionalidade de envio automático de correspondência disponível no sistema para envio das cartas aos clientes no âmbito desta campanha, apesar dos assistentes do serviço a clientes ainda não estarem formados nem haver disponibilidade imediata por parte do implementador para o fazer **["falta de tempo vs. informação importante a transmitir"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO6

Data: 26 Junho 2000 (14:55h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails*) e das reacções dos participantes

- São enviados por *email* os primeiros comentários da equipa ao fluxo apresentado pela área dos sistemas de informação
- É solicitada, uma vez mais, informação sobre os contratos por forma a preparar os formulários internos de adesão. **["Falta de informação"]**
- Logo de seguida é enviado outro *email* para o marketing com dúvidas sobre a forma de operacionalização da campanha **["Falta de informação"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO7

Data: 26 Junho 2000 (17:13h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos e das reacções dos participantes

- Chegam por *email,* as respostas às dúvidas colocadas umas horas antes pela equipa multifuncional do serviço a clientes
- Continuam, no entanto, a persistir dúvidas que foram adicionadas ao *email* e devolvidas ao marketing para análise **["Falta de informação"]**
- Ainda não se sabe quando será lançada a campanha **["prazos indefinidos"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO8

Data: 26 Junho 2000 (18:49h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails)* e das reacções dos participantes

- Chega por *email,* os comentários da equipa de implementação dos sistemas de informação às sugestões e comentários enviados pelo serviço a clientes relativamente ao fluxo de aprovisionamento por eles apresentado
- Continuam a persistir muitas dúvidas sobre a oferta e a forma de a operacionalizar **["Falta de informação"]**
- Esta falta de respostas está a provocar muito desconforto e preocupação na equipa que procura obter respostas de todas as áreas onde é possível estas existirem; são usados todo o tipo de canais, sobretudo os mais informais. As pessoas recorrem a pessoas de outras áreas com quem mantém um contacto mais próximo **["Relações informais vs. Falta de resposta dos canais formais"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO9

Data: 26 Junho 2000 (21:29h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails)* e das reacções dos participantes

- São enviados por *email* comentários adicionais da equipa multifuncional do serviço a clientes, que surgiram na sequência das respostas fornecidas pelos sistemas de informação. Tudo girava em torno do automatismo que seria possível, ou não, imprimir aos processos
- Foi novamente reforçada a necessidade de recepcionar um *draft* do contrato **["Falta de informação"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO10

Data: 27 Junho 2000 (09:56h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails)* e das reacções dos participantes

- Após leitura dos vários emails trocados, o elemento responsável pela área de *Back Office* solicitou uma acção de formação técnica sobre a utilização de uma funcionalidade do sistema, uma vez que tudo indicava que a campanha iria pressupor a sua utilização e os assistentes não se encontravam preparados para o fazer. A funcionalidade nunca tinha sido utilizada anteriormente e tinha havido dificuldade nos testes de implementação **["Necessidade de formação"]**
- A resposta da área de sistemas de informação foi que a formação não seria possível por indisponibilidade do implementador (externo) para o fazer e por falta de recursos internos. **["Falta de recursos"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO11

Data: 27 Junho 2000 (14:25)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a elaboração do material de formação e assisti à acção de formação realizada

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails*, documento de descrição da campanha e material de formação) e das reacções dos participantes

- É ministrada a primeira acção de formação ao *Call Center*, da responsabilidade de 2 elementos da área de processos que fazem parte da equipa multifuncional do serviço a clientes. O objectivo da acção era dar conhecimento da existência de uma campanha a lançar em breve, e incidiu fundamentalmente sobre a descrição da campanha, do ponto de vista da percepção do cliente final **["Formação apenas de com parte da informação"]**
- Estava ainda em falta um conjunto importante de informação, necessária para formar os assistentes convenientemente, relacionada sobretudo com os processos de negócio e respectivo suporte pelos sistemas. **["Falta de informação"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO12

Data: 27 Junho 2000 (16:43)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails e* documento de especificações) e das reacções dos participantes

- É recepcionado um *email* de uma pessoa dos sistemas de informação com a descrição da forma de registar os dados no sistema, por forma a provisionar a campanha nos sistemas e assegurar o envio do equipamento necessário.
- Há indícios de que o lançamento da campanha poderá ser dentro de 3 dias **["Elevado Constrangimento temporal"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO13

Data: 27 Junho 2000 (20:59)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails*, documento de descrição da campanha e material de formação) e das reacções dos participantes

- Uma das pessoas responsáveis pelo desenho dos processos na equipa multifuncional envia um *email* para os gestores de produto (marketing) para validar um conjunto de slides entretanto preparados para dar formação aos assistentes, de acordo com a informação disponível à data. **["Proposta de conteúdos"]**
- São solicitados igualmente, um conjunto de esclarecimentos e/ou confirmações relacionados com os processos em definição no momento, nomeadamente no que diz respeito ao aprovisionamento do serviço nos sistemas; à forma de activação; aos canais onde estará disponível o equipamento acessório e o que fazer quando for recepcionado um contrato sem os respectivos anexos **["Falta de informação"]**
- No mesmo *email* foi comunicada a necessidade de articular uma série de acções, designadamente no que se refere à forma de envio de informação dos vendedores para o *Call Center* e à negociação de níveis de serviço entre as duas áreas, bem como com as vendas **["Tentativa de formalização"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO14

Data: 28 Junho 2000 (12:22)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- O gestor de produto (marketing) responde a algumas das questões colocadas pela equipa do serviço a clientes no dia anterior
- Uma das respostas fornecidas contraria um pressuposto básico da campanha, acordado desde o início, e cuja alteração tem grande impacto na actividade do serviço a clientes. Parece que a campanha vai envolver o envio de um equipamento acessório aos clientes e que será o *Call Center* a assegurá-lo **["Informação não prevista e que implica uma acção rápida"]**
- A alteração deste pressuposto conduziu à necessidade de questionar e reequacionar outros procedimentos relacionados com o envio de documentos aos clientes, nomeadamente no que se refere à forma de envio do contrato e à gestão de *stocks* **["Alteração de Processos/Procedimentos"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO15

Data: 28 Junho 2000 (14:25)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- São colocadas novas questões operacionais que incidem sobre o desenho dos processos
- Surgem igualmente questões relacionadas com o sistema de facturação que ainda não estava preparado para dar suporte a um produto com estas características **["Alteração de Processos/Procedimentos"]**
- É enviado para o gestor de produto um *email* que procurava congregar todas estas questões

Código da Nota de Campo: PELICANO16

Data: 28 Junho 2000 (tarde)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails* e documento sobre os procedimentos de serviço a clientes relacionados com a campanha) e das reacções dos participantes

- A área de processos do serviço a clientes elabora um documento com os procedimentos desenhados para a campanha (os possíveis com a informação disponível e não a totalidade), incluindo os fluxogramas, na perspectiva da área de clientes. **["Falta de informação"]**
- O documento inclui: o tipo de suporte a assegurar, os meios de comunicação, o segmento alvo, os canais de distribuição, as formas de adesão, os tarifários (com respectiva descrição), a forma de registo dos dados (e quais os dados) no sistema, a forma de atribuição e envio do equipamento acessório, os procedimentos a seguir no caso da recepção de pedidos de activação (com respectivo fluxograma) e a proposta de formulário interno de adesão (construído sem que tivesse sido recepcionado o *draft* do contrato) **["Havendo falta de informação, assumiram-se uma série de pressupostos"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO17

Data: 28 Junho 2000 (20:14)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- O gestor do produto (marketing) envia para o serviço a clientes a resposta às dúvidas que tinha recepcionado no dia 27, e para as quais não tinha tido resposta na altura. **["Informação não prevista e que implica uma acção rápida"]**
- Juntamente são enviados os *drafts* do contrato e respectivo anexo. Ainda não se trata da versão final pois esta só estará disponível na semana seguinte mas já permite saber o que irá conter **["Incerteza"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO18

Data: 28 Junho 2000 (21:34)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (*emails*, material de formação e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- Na ausência de comentários do gestor de produto aos slides preparados para a formação de dia 27 e na impossibilidade de obter resposta a todas as dúvidas entretanto colocadas no que diz respeito à campanha, a área de processos preparou uma nova acção de formação que já inclui os descontos de volume, o contrato e o respectivo anexo **["Havendo falta de informação, assumiram-se uma série de pressupostos"]**
- Faltam apenas 2 dias para o lançamento da campanha e ainda se desconhece muita informação importante que poderá condicionar a actividade da área de clientes

Comentário da pessoa que elaborou os slides da formação: " (...) a formação não será muito diferente, apenas terá referência aos descontos de volume e ao contrato e anexo do contrato"

Código da Nota de Campo: PELICANO19

Data: 29 Junho 2000 (11:32)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- É recepcionado um *email* da área técnica a explicar a forma como poderá ser feita a extracção do número de série do equipamento acessório a enviar aos clientes.
- O procedimento é explicado como se já não houvesse novamente envio de equipamento por parte do serviço a clientes. **["Informação discrepante"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO20 / TD

Data: 29 Junho 2000

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Conversa informal com um dos elementos da equipa que definem os processos e prepararam a informação a disponibilizar. O diálogo decorreu após a pessoa ter manifestado preocupação com a situação vivida.

Inv.: Quais são as grandes preocupações que ainda persistem em relação à campanha?

TD: Estamos a 2 dias do lançamento da campanha e há uma série de informação que ainda não está definida e já não vai dar tempo para o fazer de acordo com o método definido **["Elevado constrangimento temporal"].** O pior é que há informações discrepantes **["Informação discrepante"]**, o que nos obriga a preparar uma série de possibilidades **["planeamento por cenários"].** Isto está uma confusão...

Código da Nota de Campo: PELICANO21

Data: 29 Junho 2000 (11:35)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- Na sequência do *email* recepcionado na véspera com o contrato e respectivo anexo, a equipa multifuncional detectou a inexistência, no anexo, de um campo para registo de um número de série do equipamento a enviar para os clientes, o que é uma informação fundamental a recolher. **["Alterações não previstas"]**
- Foi enviado um *email* para o gestor de produto e para o responsável de vendas com esta observação e adicionalmente, a equipa deu a sugestão de ter um campo com quadrados (em número correspondente ao número de dígitos do número de série do equipamento), o que facilitaria o trabalho de quem recolhe e de quem regista posteriormente o número e diminuiria a taxa de erros prevista
- Foram ainda enviadas outras sugestões relacionadas com a área de autorização de débito directo do contrato.
- Uma hora depois do envio deste *email* o marketing responde: "Podemos usar o campo das observações"
- A área de vendas responde dizendo: "Por mim tudo bem"
- É necessário voltar a alterar processo no *Call Center* (*Front Office* e *Back Office*) **["Alteração**

de Processos/Procedimentos"].

Código da Nota de Campo: PELICANO22

Data: 29 Junho 2000 (11:47)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- É véspera do lançamento da campanha e ainda não chegaram ao serviço a clientes os envelopes a utilizar para envio ao cliente nem o *template* da respectiva carta **["Falta de informação vs. Constrangimento temporal"].**
- A pessoa responsável pela parametrização do sistema, na área de sistemas de informação reclama o facto de ainda não ter recepcionado o *template* da carta o que poderá colocar em risco a entrada em produção do sistema de envio de cartas daí a dois dias. **["Elevado constrangimento temporal"].**
- O comentário de um dos elementos da equipa ao *email* foi "Isto é só rir."
- Pode ter que ser novamente alterado o processo caso a carta não chegue a tempo de parametrizar **["Incerteza"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO23

Data: 29 Junho 2000 (12:19)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- O responsável das vendas enviou um email a informar que concordava com o procedimento em que estava definido que seria o *Call Center* a enviar o equipamento acessório aos clientes, apesar de já estar decidido que não haveria envios por parte do serviço a clientes
- O comentário de um dos elementos da equipa ao *email* foi "Afinal em que ficamos? Estamos na véspera do lançamento da campanha e não sabemos se vamos enviar alguma coisa e como?" **["Incerteza"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO24

Data: 29 Junho 2000 (13:23)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- Surgem os comentários do gestor de produto aos slides da formação que já tinha sido ministrada aos assistentes no dia 27.
- Foram ainda enviados no mesmo *email*, os argumentários de venda do produto, o seu tarifário, bem como a resposta a algumas questões ainda em aberto
- Uma das questões mais problemáticas dizia respeito ao procedimento de envio do equipamento acessório aos clientes e a resposta do gestor de produto foi que o serviço a clientes defina esse processo directamente com as vendas e a logística **["Indefinições vs. constrangimento temporal"]**
- É divulgado o nome oficial do produto, deixando de ser usado o nome de código

Código da Nota de Campo: PELICANO25

Data: 29 Junho 2000 (14:45)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- Sabia-se que os planos que estavam em vigor na altura terminavam no dia 01 Julho mas não se sabia ainda a data de divulgação do novo produto, embora as datas iniciais apontassem para a mesma data **["Incerteza"]**
- Por não haver garantias de qual o dia em que a campanha iria iniciar, o responsável pelo *Call Center* colocou a questão sobre o que dizer aos clientes entre o dia 1 Julho e o início da campanha. A resposta recepcionada foi: "Dia 30 é o último dia em que vendes os antigo planos. Só começas a vender [os novos] quando a [área de comunicação] anunciar"
- É renovado o pedido do plano de meios de suporte à campanha para dimensionamento das linhas de atendimento **["Dificuldade no planeamento de recursos"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO26

Data: 29 Junho 2000 (15:45)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- O responsável pelo *Back Office* volta a reforçar o pedido de formação na funcionalidade do sistema que permite o envio automático de documentos pois este nunca tinha sido utilizado anteriormente e muitos assistentes nem sequer tinham tido este módulo de formação. **["Necessidade de formação"]**
- É sugerido o recurso ao sistema 'tradicional', ou seja, à elaboração e expedição manual das cartas aos clientes **["Alteração de Processos/Procedimentos"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO27

Data: 29 Junho 2000 (18:34)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- É recepcionado no serviço a clientes um *email,* vindo da área de facturação, a solicitar opinião sobre a forma de resolução da questão da alteração de plano para alguns milhares de clientes que já constam no sistema. **["Informação não prevista e que implica uma acção rápida"]**
- A proposta adiantada é a de mudança manual de condições **["Alteração de Processos/Procedimentos"]**
- A área de facturação e a de sistemas respondem e só há 2 alternativas possíveis: realização de alterações no sistema, por forma a incorporar novas funcionalidades (o que não será imediato) ou assumir o processo manual

Código da Nota de Campo: PELICANO28

Data: 30 Junho 2000 (14:18)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- A equipa do *Back Office* coloca novas questões relacionadas com os contratos, sobretudo pela questão do período de transição **["Grande indefinição"]**
- Na véspera de terminarem os planos antigos ainda há uma série de dúvidas sobre o que fazer com tudo o que chegar entretanto e que refira os planos antigos (entretanto obsoletos) **["Grande indefinição"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO29

Data: 30 Junho 2000 (17h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- Um elemento da equipa multidisciplinar do serviço a clientes assistiu à formação que a área de vendas ministrou aos vendedores, numa tentativa de comparar a informação **["Validação da informação"] ["Aprendido na experiência anterior"]**
- A um dia do possível lançamento da campanha, foi detectado que as indicações que a área de vendas tem são diferentes das do serviço a clientes **["Discrepância de informação"]**
- Para não haver discrepâncias na forma de actuar, o serviço a clientes decidiu alterar alguns procedimentos e comunicou as alterações ao gestor de produto **["Alteração de Processos/Procedimentos"]**
- O serviço a clientes assinalou possíveis consequências destes procedimentos, nomeadamente a dificuldade em controlar o tempo por se tratar de uma actividade manual; elevado número de *outbounds* previstos; tabelas paralelas de controlo e ausência de garantia na recepção dos documentos **["Consequências da alteração"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO30

Data: 30 Junho 2000 (17:40)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- A área de sistemas de informação envia um *email* com novas especificações do aprovisionamento do produto no sistema de CRM, onde descreve a forma como se poderá executar esta operação

Código da Nota de Campo: PELICANO31

Data: 30 Junho 2000 (20h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- Todos os processos e procedimentos do *Front Office* e *Back Office* estavam definidos e baseavam-se em alguns pressupostos: **["Processos definidos com base em pressupostos não validados"]**
    - O *Call Center* vai enviar equipamento acessório aos clientes;
    - O *Call Center* vai enviar contratos via fax;
    - O *Call Center* vai enviar *kits*;
    - O *Call Center* só activa o serviço quando o cliente devolver o fax

Código da Nota de Campo: PELICANO32

Data: 30 Junho 2000 (22h)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- Após assistir à formação das vendas, a equipa voltou a juntar-se e teve que rever todo o trabalho anteriormente desenvolvido
- Foi necessário redefinir procedimentos **["Alteração de Processos/Procedimentos"]**
- Teve que ser alterada a apresentação que tinha sido preparada com a descrição dos planos **["Alteração de informação e material formação"]**
- Foi modificado o formulário interno de adesão que tinha sido enviado nessa manhã

Código da Nota de Campo: PELICANO33

Data: 30 Junho 2000 (23:56)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- 4 minutos antes de saírem de circulação os planos em vigor, é enviado um mail para os responsáveis pela operação do *Call Center* a comunicar que, apesar da campanha publicitária não arrancar, estes podem (e devem) falar nos novos planos a partir das 0h, ou seja, a partir do dia 01 Julho.
- Foram divulgados os procedimentos a seguir a partir das 0h **["Redefinição de procedimentos"]**
- Foi enviado igualmente o anexo ao contrato e o impresso/formulário interno de adesão
- Cerca de 2 horas depois (cerca das 02:08) a intranet estava actualizada com a informação enviada por *email*
- Todo o processo foi suportado em papel uma vez que os sistemas só disponibilizavam essa funcionalidade cerca de 1 semana depois **["Situação alternativa"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO34

Data: 03 Julho 2000 (13:07)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- Um membro da equipa multifuncional recebeu um *email* a comunicar que deveria ser feito um despiste prévio antes do envio do equipamento acessório e que em alguns casos deveria se fornecida ao cliente uma configuração especial para utilização do equipamento. Estes procedimentos eram, à data, desconhecidos para as pessoas do serviço a clientes **["Definir procedimento"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO35

Data: 03 Julho 2000 (de tarde)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- A área responsável pela definição de processos continua a receber das áreas operacionais, *emails* com dúvidas relacionadas com o novo produto. Trata-se de dúvidas que foram surgindo durante o fim de semana, à medida que se foram implementando os procedimentos.
- Muitas das dúvidas resultaram de questões colocadas directamente pelos clientes **["Falta de informação vs. Pressão para responder"]**
- O nome final do plano foi comunicado (apesar de já estar a ser divulgado há 3 dias)

Código da Nota de Campo: PELICANO36

Data: 03 Julho 2000

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- A área de processos do serviço a clientes actualizou o documento que tinha redigido no dia 28, com os procedimentos desenhados para a campanha, incluindo os fluxogramas, na perspectiva da área de clientes. **["Proactividade"]**
- O documento inclui uma série de questões ainda em aberto e que requerem um rápido esclarecimento
- Dois dias depois o gestor de produto envia os comentários ao manual produzido pelo serviço a clientes

Código da Nota de Campo: PELICANO37

Data: 04 Julho 2000 (16:08)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- O responsável pelo *Call Center* reforça o pedido de envio do *template* e envelopes necessários para expedir para os clientes, uma vez que é necessário começar a enviar os *kits*
- Nesta altura as peças já se encontravam aprovadas pela comunicação e marketing mas ainda não estavam produzidas
- O conteúdo da carta era ainda desconhecido do serviço a clientes **["Falta de informação"]**
- Os envelopes com janela ainda só existem em maquetas

Código da Nota de Campo: PELICANO38

Data: 05 Julho 2000 (09:30)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a acção de formação e a respectiva preparação

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- Foi realizada uma acção de formação aos assistentes das várias áreas do serviço a clientes, com o objectivo de reciclar alguns conhecimentos transmitidos na acção anterior, actualizar a informação disponível e mostrar a forma de provisionar o serviço no sistema de CRM **["Alinhamento de informação"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO39

Data: 05 Julho 2000 (18:37)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- A área de comunicação institucional comunica internamente o início da campanha de publicidade ao novo produto, que irá decorrer nos 3 canais televisivos, na rádio, na imprensa e na *internet*
- Nesse mesmo dia, o responsável pelo *Call Center* enviou um *email* de parabéns a toda a equipa, pela forma como esta conseguiu por no ar o suporte à campanha em apenas uma semana. Elogiou fundamentalmente a capacidade de reacção e de execução, que "continua a ser muito boa" e que "é e será sempre o ponto forte e o factor diferenciador" **["Reforço positivo à acção improvisada"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO40

Data: 05 Julho 2000 (21:21)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- A área de vendas comunica ao serviço a clientes que, contrariamente ao acordado anteriormente, não vão instalar o equipamento acessório a todos os clientes que aderirem à campanha **["Alteração de Processos/Procedimentos"]**
- Na sequência deste *email*, foi necessário actualizar novamente a *utilizada* pelo *Call Center*, como suporte à actividade

Código da Nota de Campo: PELICANO41

Data: 06 Julho 2000 (09:58)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails* e documentos institucionais) e das reacções dos participantes

- A área de sistemas de informação enviou para o *Call Center* o documento com as especificações para implementação do novo produto no sistema de facturação
- No mesmo dia é recepcionado o layout pretendido para a factura a enviar aos clientes que subscreveram este novo plano

Código da Nota de Campo: PELICANO42

Data: 10 Julho 2000

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- A área de logística comunicou a alteração da composição dos planos, tendo ocorrido a introdução de uma nova peça, até então desconhecida do serviço a clientes, e que corresponde a uma folha de instruções de preenchimento **["Falha de comunicação"]**
- Um dos elementos da equipa multifuncional soube, numa conversa informal, que os testes de integração dos requisitos necessários para o novo produto no sistema de facturação se iniciariam naquele dia e que a entrada em produção estava marcada para o dia seguinte
- O responsável pela área envio um *email* para os sistemas de informação informando que, no futuro, o *Call Center* terá que ser envolvido neste tipo de acções
- A grande consequência imediata é o desconhecimento, por parte dos elementos do *Call Center,* dos procedimentos necessários para poder provisionar e configurar o produto no sistema de facturação **["Grande indefinição"]**

Código da Nota de Campo: PELICANO43

Data: 24 Julho 2000

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- A área de comunicação institucional informa que ainda não é possível enviar o *mailling* aos clientes, na medida em que ainda não existe autorização para que este possa circular nos correios
- Já passaram 24 dias desde o início da comercialização deste novo produto e ainda não é possível expedir *maillings*, o que tem algumas consequências em termos de actividade, nomeadamente a acumulação de contactos de *outbound* e a activação do produto sem a prévia recepção do contrato **["Solução alternativa"]**
- A expedição foi possível a partir do dia 02 de Agosto

Código da Nota de Campo: PELICANO44

Data: 24 Julho 2000 (19:11)

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Acompanhei a actividade diária da equipa, tendo acesso a toda a documentação que surgiu sobre o assunto referido

Notas retiradas da observação, da análise de documentos (sobretudo *emails)* e das reacções dos participantes

- A área de sistemas de informação comunica que ainda não foi possível realizar os testes de pré-produção por indisponibilidade do ambiente de testes
- A formação dos assistentes do *Call Center* no que se refere à forma de aprovisionar o produto no sistema de facturação teve que ser atrasada pois não foi possível ao formador testar o sistema nem preparar a base de dados de formação

Código da Nota de Campo: PELICANO45 / CD

Data: 25 Julho 2000

Local: Empresa onde decorreu o estudo

Comentário: Conversa informal com um dos elementos da equipa.

Inv.: Ainda falta alguma coisa para dar suporte total à campanha?

CD: Ainda não existe a possibilidade de aprovisionamento nos sistemas nem o envio de cartas utilizando o sistema que temos para o efeito.

Inv.: Como é que fazem então? A campanha já começou há alguns dias (semanas).

CD: Quanto ao aprovisionamento, recolhemos os dados em papel e pedimos à rede para o fazer directamente (...) depois, quando tivermos sistema, alinhamos a informação. Quanto às cartas, fazemos uma a uma, manualmente, em função das necessidades. Por vezes substituimo-las por chamadas telefónicas. **["Solução alternativa"]**

Inv.: Foi assim que acordaram o processo com as restantes áreas envolvidas?

CD: O processo foi sendo ajustado em função das necessidades que foram surgindo. **["Construção à medida que vai avançando"]** Posteriormente foram comunicadas às outras áreas para que todos estivéssemos alinhados. A grande dificuldade que se nos coloca é a pressão do cliente para ter uma resposta imediata **["Elevado constrangimento temporal"]** no decurso do contacto o que por vezes é impossível e origina chamadas de volta para lhe dar a resposta pretendida. Isto é muito difícil de gerir porque temos necessidade de dizer algo ao cliente e não temos resposta em tempo útil do outro lado.

Inv.: É habitual acontecer situações deste tipo?

CD: Eu julgo que agora tem acontecido cada vez mais. Há uma pressão grande para lançar os serviços **["Importância da Tarefa"]** e por vezes isso acontece sem que sejamos envolvidos

porque tudo é confidencial. Quando nos envolvem, muitas vezes já não dá tempo para definir coisas que para nós são essenciais porque estamos em contacto directo com os clientes e a pressão é muito grande. Quando assim é, tentamos arranjar uma solução imediata para o problema, que não tem que ser definitiva mas permite resolver a questão na hora. **["Solução alternativa"]**

Neste momento temos algumas acções para evitar que situações deste tipo aconteçam mas não conseguimos evitá-las; pelo menos podemos tentar minimizá-las.

Inv.: E que acções são essas?

CD: Fizemos uma *checklist* para as áreas de negócio preencherem quando estiverem a definir um novo produto/serviço. Pode ser que assim não se esqueçam de algumas coisas essenciais. Claro que isto não resolve totalmente a questão porque há coisas que não conseguimos prever e que têm que se vistas caso a caso. Já percebemos que ajuda ir falando informalmente com duas ou três pessoas que normalmente conhecem estas coisas com antecedência. Pelo sim, pelo não, passámos a ir a todos os eventos em que se comuniquem coisas institucionais e a formações de outras áreas, nomeadamente das vendas.

Inv.: E qual é o objectivo de estar presente nessas acções?

CD: É perceber quando são decididas coisas diferentes daquilo que conhecemos.

ANEXO F

ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS DE ESTRUTURA (1ºMOMENTO)

Descriptive Statistics (estrutura_1°momento.sta)

	mean	valid N	median	mode	freq-cyof mode	min	max	25th percentl	75th percentl	std.dev.	variance	average deviatn.	range	quartile range
Q1	-0,66	80	-1	-1	57	-1	1	-1	0	0,572	0,328	0,481	2	1
Q2	-0,60	80	-1	-1	56	-1	1	-1	0	0,668	0,446	0,560	2	1
Q3	-0,10	78	0	-1	32	-1	1	-1	1	0,847	0,717	0,736	2	2
Q4	-0,53	80	-1	-1	54	-1	1	-1	0	0,746	0,556	0,641	2	1
Q5	-0,19	79	0	-1	37	-1	1	-1	1	0,848	0,720	0,759	2	2
Q6	0,54	80	1	1	56	-1	1	0	1	0,762	0,581	0,648	2	1
Q7	0,30	80	0	0	38	-1	1	0	1	0,664	0,441	0,578	2	1
Q8	-0,45	80	-1	-1	49	-1	1	-1	0	0,761	0,580	0,674	2	1

Spearman Rank Order Correlations (estrutura_1°momento.sta)				
MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1 & Q1		---	---	---
Q1 & Q2	80	0,5497	5,8109	0,0000
Q1 & Q3	78	0,0839	0,7341	0,4652
Q1 & Q4	80	0,1935	1,7419	0,0855
Q1 & Q5	79	0,0124	0,1089	0,9136
Q1 & Q6	80	-0,3894	-3,7339	0,0004
Q1 & Q7	80	0,0777	0,6880	0,4935
Q1 & Q8	80	-0,0423	-0,3741	0,7093
Q2 & Q1	80	0,5497	5,8109	0,0000
Q2 & Q2		---	---	---
Q2 & Q3	78	0,2094	1,8671	0,0657
Q2 & Q4	80	0,2362	2,1468	0,0349
Q2 & Q5	79	-0,0807	-0,7108	0,4793
Q2 & Q6	80	-0,2873	-2,6490	0,0098
Q2 & Q7	80	0,0135	0,1192	0,9054
Q2 & Q8	80	-0,2043	-1,8435	0,0691
Q3 & Q1	78	0,0839	0,7341	0,4652
Q3 & Q2	78	0,2094	1,8671	0,0657
Q3 & Q3		---	---	---
Q3 & Q4	78	0,3377	3,1279	0,0025
Q3 & Q5	77	0,2260	2,0089	0,0481
Q3 & Q6	78	0,1007	0,8819	0,3806
Q3 & Q7	78	0,2436	2,1899	0,0316
Q3 & Q8	78	0,2342	2,1006	0,0390
Q4 & Q1	80	0,1935	1,7419	0,0855
Q4 & Q2	80	0,2362	2,1468	0,0349
Q4 & Q3	78	0,3377	3,1279	0,0025
Q4 & Q4		---	---	---
Q4 & Q5	79	0,0438	0,3848	0,7014
Q4 & Q6	80	-0,1853	-1,6654	0,0999
Q4 & Q7	80	0,2015	1,8167	0,0731
Q4 & Q8	80	0,0052	0,0461	0,9633
Q5 & Q1	79	0,0124	0,1089	0,9136
Q5 & Q2	79	-0,0807	-0,7108	0,4793
Q5 & Q3	77	0,2260	2,0089	0,0481
Q5 & Q4	79	0,0438	0,3848	0,7014
Q5 & Q5		---	---	---
Q5 & Q6	79	0,2482	2,2486	0,0274
Q5 & Q7	79	0,1212	1,0717	0,2872
Q5 & Q8	79	0,3611	3,3978	0,0011
Q6 & Q1	80	-0,3894	-3,7339	0,0004
Q6 & Q2	80	-0,2873	-2,6490	0,0098
Q6 & Q3	78	0,1007	0,8819	0,3806
Q6 & Q4	80	-0,1853	-1,6654	0,0999

Q6 & Q5	79	0,2482	2,2486	0,0274
Q6 & Q6		---	---	---
Q6 & Q7	80	0,0899	0,7969	0,4279
Q6 & Q8	80	0,2149	1,9432	0,0556
Q7 & Q1	80	0,0777	0,6880	0,4935
Q7 & Q2	80	0,0135	0,1192	0,9054
Q7 & Q3	78	0,2436	2,1899	0,0316
Q7 & Q4	80	0,2015	1,8167	0,0731
Q7 & Q5	79	0,1212	1,0717	0,2872
Q7 & Q6	80	0,0899	0,7969	0,4279
Q7 & Q7		---	---	---
Q7 & Q8	80	0,0862	0,7642	0,4471
Q8 & Q1	80	-0,0423	-0,3741	0,7093
Q8 & Q2	80	-0,2043	-1,8435	0,0691
Q8 & Q3	78	0,2342	2,1006	0,0390
Q8 & Q4	80	0,0052	0,0461	0,9633
Q8 & Q5	79	0,3611	3,3978	0,0011
Q8 & Q6	80	0,2149	1,9432	0,0556
Q8 & Q7	80	0,0862	0,7642	0,4471
Q8 & Q8		---	---	---

ANEXO G

ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS DE IMPROVISAÇÃO (1ºMOMENTO)

Descriptive Statistics (improvisacao_1°momento.sta)														
	mean	valid N	median	mode	freq-cyof mode	minimum	maximum	25th percentl	75th percentl	std.dev.	variance	average deviatn.	range	quartile range
Q1_1_	4,1358	81	4			1	6	3	5	1,4896	2,2188	1,2766	5	2
Q1_2	3,5062	81	3	3	27	1	6	3	4	1,2661	1,6031	1,0559	5	1
Q1_3	4,2099	81	4	5	22	1	7	3	5	1,4117	1,9929	1,2053	6	2
Q2_1_1	0,7500	80	1	1	60	0	1	0,5	1	0,4357	0,1899	0,3750	1	0,5
Q2_1_2	0,6000	80	1	1	48	0	1	0	1	0,4930	0,2430	0,4800	1	1
Q2_1_3	0,0750	80	0	0	74	0	1	0	0	0,2651	0,0703	0,1387	1	0
Q2_1_4	0,1000	80	0	0	72	0	1	0	0	0,3019	0,0911	0,1800	1	0
Q2_2_1	0,0128	78	0	0	77	0	1	0	0	0,1132	0,0128	0,0253	1	0
Q2_2_2	0,8590	78	1	1	67	0	1	1	1	0,3503	0,1227	0,2423	1	0
Q2_2_3	0,0513	78	0	0	74	0	1	0	0	0,2220	0,0493	0,0973	1	0
Q2_2_4	0,5513	78	1	1	43	0	1	0	1	0,5006	0,2506	0,4947	1	1
Q3_1_1	3,5802	81	4	2	20	1	6	2	5	1,4130	1,9966	1,2151	5	3
Q3_1_2	3,6173	81	3	3	27	1	6	3	5	1,2997	1,6892	1,0846	5	2
Q3_1_3	3,7250	80	4	4	25	1	7	3	5	1,3405	1,7968	1,0913	6	2
Q3_1_4	3,4125	80	3	3	27	1	6	3	4	1,1440	1,3087	0,9391	5	1
Q3_2_1	4,3038	79	4	4	20	1	7	3	5	1,3526	1,8296	1,1232	6	2
Q3_2_2	4,4430	79	4	4	23	2	7	3	6	1,3180	1,7371	1,1264	5	3
Q3_2_3	4,0759	79	4	4	23	2	7	3	5	1,3085	1,7121	1,0348	5	2
Q3_2_4	3,8608	79	4	4	29	2	7	3	4	1,1179	1,2496	0,8527	5	1
Q4_1_1	5,5185	81	6	6	36	3	7	5	6	0,8960	0,8028	0,7572	4	1
Q4_1_2	5,1500	80	5	5	35	3	7	5	6	0,8583	0,7367	0,6700	4	1
Q4_1_3	5,2375	80	5	6	32	2	7	5	6	0,8604	0,7403	0,6981	5	1
Q4_1_4	4,9500	80	5	5	30	2	7	4	6	1,0299	1,0608	0,7712	5	2
Q4_1_5	5,3625	80	5	6	30	3	7	5	6	1,0341	1,0695	0,8466	4	1

Q4_2_1	5,1625	80	5	6	35	3	7	4	6	1,0487	1,0998	0,9166	4	2
Q4_2_2	5,0125	80	5	6	29	2	7	4	6	1,0613	1,1264	0,8650	5	2
Q4_2_3	4,9747	79	5	5	28	2	7	4	6	1,0124	1,0250	0,7694	5	2
Q4_2_4	5,0633	79	5	6	27	2	7	4	6	1,0782	1,1626	0,8364	5	2
Q4_2_5	5,1750	80	5	6	31	3	7	4	6	1,0527	1,1082	0,8675	4	2

Antecedentes da Improvisação

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1.1 & Q1.1.		---	---	---
Q1.1 & Q1.2	81	0,6346	7,2979	0,0000
Q1.1 & Q1.3	81	0,7760	10,9363	0,0000
Q1.2 & Q1.1	81	0,6346	7,2979	0,0000
Q1.2 & Q1.2		---	---	---
Q1.2 & Q1.3	81	0,6473	7,5470	0,0000
Q1.3 & Q1.1	81	0,7760	10,9363	0,0000
Q1.3 & Q1.2	81	0,6473	7,5470	0,0000
Q1.3 & Q1.3		---	---	---

Factores Influenciadores

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q2_1_1 & Q2_1_1		---	---	---
Q2_1_1 & Q2_1_2	80	-0,3536	-3,3381	0,0013
Q2_1_1 & Q2_1_3	80	-0,0548	-0,4847	0,6292
Q2_1_1 & Q2_1_4	80	0,0000	0,0000	1,0000
Q2_1_1 & Q2_2_1	78	0,0669	0,5847	0,5605
Q2_1_1 & Q2_2_2	78	0,0995	0,8718	0,3861
Q2_1_1 & Q2_2_3	78	-0,1297	-1,1403	0,2577
Q2_1_1 & Q2_2_4	78	0,0605	0,5288	0,5985
Q2_1_1 & Q3_1_1	80	-0,2637	-2,4141	0,0181
Q2_1_1 & Q3_1_2	80	-0,2748	-2,5240	0,0136
Q2_1_1 & Q3_1_3	79	-0,2746	-2,5055	0,0143
Q2_1_1 & Q3_1_4	79	-0,2604	-2,3671	0,0204
Q2_1_1 & Q3_2_1	77	-0,1561	-1,3690	0,1751
Q2_1_1 & Q3_2_2	77	-0,0157	-0,1363	0,8920
Q2_1_1 & Q3_2_3	77	-0,0910	-0,7911	0,4314
Q2_1_1 & Q3_2_4	77	-0,2383	-2,1250	0,0369
Q2_1_2 & Q2_1_1	80	-0,3536	-3,3381	0,0013
Q2_1_2 & Q2_1_2		---	---	---
Q2_1_2 & Q2_1_3	80	-0,3487	-3,2863	0,0015
Q2_1_2 & Q2_1_4	80	0,2722	2,4980	0,0146
Q2_1_2 & Q2_2_1	78	0,0950	0,8324	0,4078
Q2_1_2 & Q2_2_2	78	-0,1133	-0,9940	0,3234
Q2_1_2 & Q2_2_3	78	0,1939	1,7232	0,0889
Q2_1_2 & Q2_2_4	78	0,1384	1,2183	0,2269
Q2_1_2 & Q3_1_1	80	0,2127	1,9229	0,0581
Q2_1_2 & Q3_1_2	80	0,1530	1,3674	0,1754
Q2_1_2 & Q3_1_3	79	0,1521	1,3501	0,1810
Q2_1_2 & Q3_1_4	79	0,1603	1,4246	0,1583
Q2_1_2 & Q3_2_1	77	-0,1535	-1,3452	0,1826
Q2_1_2 & Q3_2_2	77	-0,1649	-1,4483	0,1517
Q2_1_2 & Q3_2_3	77	-0,0627	-0,5439	0,5881
Q2_1_2 & Q3_2_4	77	-0,0049	-0,0428	0,9660
Q2_1_3 & Q2_1_1	80	-0,0548	-0,4847	0,6292
Q2_1_3 & Q2_1_2	80	-0,3487	-3,2863	0,0015
Q2_1_3 & Q2_1_3		---	---	---
Q2_1_3 & Q2_1_4	80	-0,0949	-0,8421	0,4023
Q2_1_3 & Q2_2_1	78	-0,0329	-0,2869	0,7749
Q2_1_3 & Q2_2_2	78	0,1170	1,0268	0,3078
Q2_1_3 & Q2_2_3	78	-0,0671	-0,5864	0,5593
Q2_1_3 & Q2_2_4	78	0,0670	0,5851	0,5602
Q2_1_3 & Q3_1_1	80	0,0262	0,2318	0,8173

Q2_1_3 & Q3_1_2	80	0,0942	0,8353	0,4061
Q2_1_3 & Q3_1_3	79	0,0817	0,7197	0,4739
Q2_1_3 & Q3_1_4	79	0,0522	0,4588	0,6477
Q2_1_3 & Q3_2_1	77	0,0970	0,8444	0,4012
Q2_1_3 & Q3_2_2	77	0,1276	1,1139	0,2689
Q2_1_3 & Q3_2_3	77	0,0817	0,7097	0,4801
Q2_1_3 & Q3_2_4	77	0,1296	1,1316	0,2614
Q2_1_4 & Q2_1_1	80	0,0000	0,0000	1,0000
Q2_1_4 & Q2_1_2	80	0,2722	2,4980	0,0146
Q2_1_4 & Q2_1_3	80	-0,0949	-0,8421	0,4023
Q2_1_4 & Q2_1_4		---	---	----
Q2_1_4 & Q2_2_1	78	-0,0385	-0,3361	0,7377
Q2_1_4 & Q2_2_2	78	0,1370	1,2055	0,2317
Q2_1_4 & Q2_2_3	78	0,3046	2,7876	0,0067
Q2_1_4 & Q2_2_4	78	0,2200	1,9664	0,0529
Q2_1_4 & Q3_1_1	80	0,0415	0,3665	0,7149
Q2_1_4 & Q3_1_2	80	0,0167	0,1477	0,8830
Q2_1_4 & Q3_1_3	79	0,0926	0,8157	0,4172
Q2_1_4 & Q3_1_4	79	0,2111	1,8951	0,0618
Q2_1_4 & Q3_2_1	77	-0,1127	-0,9821	0,3292
Q2_1_4 & Q3_2_2	77	-0,1445	-1,2648	0,2099
Q2_1_4 & Q3_2_3	77	0,0983	0,8554	0,3951
Q2_1_4 & Q3_2_4	77	-0,0130	-0,1124	0,9108
Q2_2_1 & Q2_1_1	78	0,0669	0,5847	0,5605
Q2_2_1 & Q2_1_2	78	0,0950	0,8324	0,4078
Q2_2_1 & Q2_1_3	78	-0,0329	-0,2869	0,7749
Q2_2_1 & Q2_1_4	78	-0,0385	-0,3361	0,7377
Q2_2_1 & Q2_2_1		---	---	----
Q2_2_1 & Q2_2_2	78	0,0462	0,4030	0,6881
Q2_2_1 & Q2_2_3	78	-0,0265	-0,2311	0,8179
Q2_2_1 & Q2_2_4	78	-0,1263	-1,1101	0,2705
Q2_2_1 & Q3_1_1	78	0,1838	1,6298	0,1073
Q2_2_1 & Q3_1_2	78	0,1826	1,6195	0,1095
Q2_2_1 & Q3_1_3	77	0,1380	1,2071	0,2312
Q2_2_1 & Q3_1_4	77	0,0884	0,7687	0,4445
Q2_2_1 & Q3_2_1	77	-0,0290	-0,2517	0,8020
Q2_2_1 & Q3_2_2	77	0,1378	1,2046	0,2322
Q2_2_1 & Q3_2_3	77	-0,1086	-0,9462	0,3471
Q2_2_1 & Q3_2_4	77	0,0296	0,2564	0,7983
Q2_2_2 & Q2_1_1	78	0,0995	0,8718	0,3861
Q2_2_2 & Q2_1_2	78	-0,1133	-0,9940	0,3234
Q2_2_2 & Q2_1_3	78	0,1170	1,0268	0,3078
Q2_2_2 & Q2_1_4	78	0,1370	1,2055	0,2317
Q2_2_2 & Q2_2_1	78	0,0462	0,4030	0,6881
Q2_2_2 & Q2_2_2		---	---	---
Q2_2_2 & Q2_2_3	78	-0,0728	-0,6363	0,5265

Q2_2_2 & Q2_2_4	78	-0,3656	-3,4239	0,0010
Q2_2_2 & Q3_1_1	78	-0,0535	-0,4675	0,6415
Q2_2_2 & Q3_1_2	78	0,0320	0,2795	0,7806
Q2_2_2 & Q3_1_3	77	-0,1220	-1,0642	0,2906
Q2_2_2 & Q3_1_4	77	0,0000	0,0000	1,0000
Q2_2_2 & Q3_2_1	77	-0,0916	-0,7967	0,4281
Q2_2_2 & Q3_2_2	77	0,0125	0,1082	0,9141
Q2_2_2 & Q3_2_3	77	-0,1588	-1,3930	0,1677
Q2_2_2 & Q3_2_4	77	-0,2764	-2,4908	0,0150
Q2_2_3 & Q2_1_1	78	-0,1297	-1,1403	0,2577
Q2_2_3 & Q2_1_2	78	0,1939	1,7232	0,0889
Q2_2_3 & Q2_1_3	78	-0,0671	-0,5864	0,5593
Q2_2_3 & Q2_1_4	78	0,3046	2,7876	0,0067
Q2_2_3 & Q2_2_1	78	-0,0265	-0,2311	0,8179
Q2_2_3 & Q2_2_2	78	-0,0728	-0,6363	0,5265
Q2_2_3 & Q2_2_3		---	---	---
Q2_2_3 & Q2_2_4	78	0,0929	0,8133	0,4186
Q2_2_3 & Q3_1_1	78	-0,0145	-0,1266	0,8996
Q2_2_3 & Q3_1_2	78	0,0279	0,2437	0,8081
Q2_2_3 & Q3_1_3	77	0,0772	0,6706	0,5046
Q2_2_3 & Q3_1_4	77	-0,0724	-0,6290	0,5313
Q2_2_3 & Q3_2_1	77	-0,0067	-0,0583	0,9536
Q2_2_3 & Q3_2_2	77	0,0176	0,1522	0,8794
Q2_2_3 & Q3_2_3	77	0,0500	0,4336	0,6658
Q2_2_3 & Q3_2_4	77	-0,0645	-0,5599	0,5772
Q2_2_4 & Q2_1_1	78	0,0605	0,5288	0,5985
Q2_2_4 & Q2_1_2	78	0,1384	1,2183	0,2269
Q2_2_4 & Q2_1_3	78	0,0670	0,5851	0,5602
Q2_2_4 & Q2_1_4	78	0,2200	1,9664	0,0529
Q2_2_4 & Q2_2_1	78	-0,1263	-1,1101	0,2705
Q2_2_4 & Q2_2_2	78	-0,3656	-3,4239	0,0010
Q2_2_4 & Q2_2_3	78	0,0929	0,8133	0,4186
Q2_2_4 & Q2_2_4		---	---	---
Q2_2_4 & Q3_1_1	78	-0,0533	-0,4651	0,6432
Q2_2_4 & Q3_1_2	78	-0,0242	-0,2110	0,8334
Q2_2_4 & Q3_1_3	77	0,0194	0,1678	0,8672
Q2_2_4 & Q3_1_4	77	-0,0318	-0,2752	0,7839
Q2_2_4 & Q3_2_1	77	-0,0799	-0,6938	0,4899
Q2_2_4 & Q3_2_2	77	0,0488	0,4231	0,6734
Q2_2_4 & Q3_2_3	77	-0,0572	-0,4963	0,6211
Q2_2_4 & Q3_2_4	77	0,0563	0,4882	0,6268
Q3_1_1 & Q2_1_1	80	-0,2637	-2,4141	0,0181
Q3_1_1 & Q2_1_2	80	0,2127	1,9229	0,0581
Q3_1_1 & Q2_1_3	80	0,0262	0,2318	0,8173
Q3_1_1 & Q2_1_4	80	0,0415	0,3665	0,7149
Q3_1_1 & Q2_2_1	78	0,1838	1,6298	0,1073

Q3_1_1 & Q2_2_2	78	-0,0535	-0,4675	0,6415
Q3_1_1 & Q2_2_3	78	-0,0145	-0,1266	0,8996
Q3_1_1 & Q2_2_4	78	-0,0533	-0,4651	0,6432
Q3_1_1 & Q3_1_1		---	---	---
Q3_1_1 & Q3_1_2	81	0,7212	9,2536	0,0000
Q3_1_1 & Q3_1_3	80	0,7331	9,5209	0,0000
Q3_1_1 & Q3_1_4	80	0,4866	4,9191	0,0000
Q3_1_1 & Q3_2_1	78	0,4202	4,0366	0,0001
Q3_1_1 & Q3_2_2	78	0,3256	3,0024	0,0036
Q3_1_1 & Q3_2_3	78	0,3378	3,1283	0,0025
Q3_1_1 & Q3_2_4	78	0,3698	3,4703	0,0009
Q3_1_2 & Q2_1_1	80	-0,2748	-2,5240	0,0136
Q3_1_2 & Q2_1_2	80	0,1530	1,3674	0,1754
Q3_1_2 & Q2_1_3	80	0,0942	0,8353	0,4061
Q3_1_2 & Q2_1_4	80	0,0167	0,1477	0,8830
Q3_1_2 & Q2_2_1	78	0,1826	1,6195	0,1095
Q3_1_2 & Q2_2_2	78	0,0320	0,2795	0,7806
Q3_1_2 & Q2_2_3	78	0,0279	0,2437	0,8081
Q3_1_2 & Q2_2_4	78	-0,0242	-0,2110	0,8334
Q3_1_2 & Q3_1_1	81	0,7212	9,2536	0,0000
Q3_1_2 & Q3_1_2		---	---	---
Q3_1_2 & Q3_1_3	80	0,5930	6,5039	0,0000
Q3_1_2 & Q3_1_4	80	0,5430	5,7112	0,0000
Q3_1_2 & Q3_2_1	78	0,3524	3,2826	0,0016
Q3_1_2 & Q3_2_2	78	0,4854	4,8402	0,0000
Q3_1_2 & Q3_2_3	78	0,2312	2,0715	0,0417
Q3_1_2 & Q3_2_4	78	0,2926	2,6678	0,0093
Q3_1_3 & Q2_1_1	79	-0,2746	-2,5055	0,0143
Q3_1_3 & Q2_1_2	79	0,1521	1,3501	0,1810
Q3_1_3 & Q2_1_3	79	0,0817	0,7197	0,4739
Q3_1_3 & Q2_1_4	79	0,0926	0,8157	0,4172
Q3_1_3 & Q2_2_1	77	0,1380	1,2071	0,2312
Q3_1_3 & Q2_2_2	77	-0,1220	-1,0642	0,2906
Q3_1_3 & Q2_2_3	77	0,0772	0,6706	0,5046
Q3_1_3 & Q2_2_4	77	0,0194	0,1678	0,8672
Q3_1_3 & Q3_1_1	80	0,7331	9,5209	0,0000
Q3_1_3 & Q3_1_2	80	0,5930	6,5039	0,0000
Q3_1_3 & Q3_1_3		---	---	---
Q3_1_3 & Q3_1_4	80	0,6865	8,3387	0,0000
Q3_1_3 & Q3_2_1	77	0,3331	3,0596	0,0031
Q3_1_3 & Q3_2_2	77	0,3240	2,9659	0,0040
Q3_1_3 & Q3_2_3	77	0,5564	5,7991	0,0000
Q3_1_3 & Q3_2_4	77	0,5340	5,4700	0,0000
Q3_1_4 & Q2_1_1	79	-0,2604	-2,3671	0,0204
Q3_1_4 & Q2_1_2	79	0,1603	1,4246	0,1583
Q3_1_4 & Q2_1_3	79	0,0522	0,4588	0,6477

Q3_1_4 & Q2_1_4	79	0,2111	1,8951	0,0618
Q3_1_4 & Q2_2_1	77	0,0884	0,7687	0,4445
Q3_1_4 & Q2_2_2	77	0,0000	0,0000	1,0000
Q3_1_4 & Q2_2_3	77	-0,0724	-0,6290	0,5313
Q3_1_4 & Q2_2_4	77	-0,0318	-0,2752	0,7839
Q3_1_4 & Q3_1_1	80	0,4866	4,9191	0,0000
Q3_1_4 & Q3_1_2	80	0,5430	5,7112	0,0000
Q3_1_4 & Q3_1_3	80	0,6865	8,3387	0,0000
Q3_1_4 & Q3_1_4		---	---	---
Q3_1_4 & Q3_2_1	77	0,1149	1,0016	0,3198
Q3_1_4 & Q3_2_2	77	0,2381	2,1233	0,0370
Q3_1_4 & Q3_2_3	77	0,4900	4,8678	0,0000
Q3_1_4 & Q3_2_4	77	0,5919	6,3600	0,0000
Q3_2_1 & Q2_1_1	77	-0,1561	-1,3690	0,1751
Q3_2_1 & Q2_1_2	77	-0,1535	-1,3452	0,1826
Q3_2_1 & Q2_1_3	77	0,0970	0,8444	0,4012
Q3_2_1 & Q2_1_4	77	-0,1127	-0,9821	0,3292
Q3_2_1 & Q2_2_1	77	-0,0290	-0,2517	0,8020
Q3_2_1 & Q2_2_2	77	-0,0916	-0,7967	0,4281
Q3_2_1 & Q2_2_3	77	-0,0067	-0,0583	0,9536
Q3_2_1 & Q2_2_4	77	-0,0799	-0,6938	0,4899
Q3_2_1 & Q3_1_1	78	0,4202	4,0366	0,0001
Q3_2_1 & Q3_1_2	78	0,3524	3,2826	0,0016
Q3_2_1 & Q3_1_3	77	0,3331	3,0596	0,0031
Q3_2_1 & Q3_1_4	77	0,1149	1,0016	0,3198
Q3_2_1 & Q3_2_1		---	---	---
Q3_2_1 & Q3_2_2	79	0,6764	8,0577	0,0000
Q3_2_1 & Q3_2_3	79	0,5469	5,7322	0,0000
Q3_2_1 & Q3_2_4	79	0,4988	5,0495	0,0000
Q3_2_2 & Q2_1_1	77	-0,0157	-0,1363	0,8920
Q3_2_2 & Q2_1_2	77	-0,1649	-1,4483	0,1517
Q3_2_2 & Q2_1_3	77	0,1276	1,1139	0,2689
Q3_2_2 & Q2_1_4	77	-0,1445	-1,2648	0,2099
Q3_2_2 & Q2_2_1	77	0,1378	1,2046	0,2322
Q3_2_2 & Q2_2_2	77	0,0125	0,1082	0,9141
Q3_2_2 & Q2_2_3	77	0,0176	0,1522	0,8794
Q3_2_2 & Q2_2_4	77	0,0488	0,4231	0,6734
Q3_2_2 & Q3_1_1	78	0,3256	3,0024	0,0036
Q3_2_2 & Q3_1_2	78	0,4854	4,8402	0,0000
Q3_2_2 & Q3_1_3	77	0,3240	2,9659	0,0040
Q3_2_2 & Q3_1_4	77	0,2381	2,1233	0,0370
Q3_2_2 & Q3_2_1	79	0,6764	8,0577	0,0000
Q3_2_2 & Q3_2_2		---	---	---
Q3_2_2 & Q3_2_3	79	0,4407	4,3076	0,0000
Q3_2_2 & Q3_2_4	79	0,4290	4,1678	0,0001

Q3_2_3 & Q2_1_1	77	-0,0910	-0,7911	0,4314
Q3_2_3 & Q2_1_2	77	-0,0627	-0,5439	0,5881
Q3_2_3 & Q2_1_3	77	0,0817	0,7097	0,4801
Q3_2_3 & Q2_1_4	77	0,0983	0,8554	0,3951
Q3_2_3 & Q2_2_1	77	-0,1086	-0,9462	0,3471
Q3_2_3 & Q2_2_2	77	-0,1588	-1,3930	0,1677
Q3_2_3 & Q2_2_3	77	0,0500	0,4336	0,6658
Q3_2_3 & Q2_2_4	77	-0,0572	-0,4963	0,6211
Q3_2_3 & Q3_1_1	78	0,3378	3,1283	0,0025
Q3_2_3 & Q3_1_2	78	0,2312	2,0715	0,0417
Q3_2_3 & Q3_1_3	77	0,5564	5,7991	0,0000
Q3_2_3 & Q3_1_4	77	0,4900	4,8678	0,0000
Q3_2_3 & Q3_2_1	79	0,5469	5,7322	0,0000
Q3_2_3 & Q3_2_2	79	0,4407	4,3076	0,0000
Q3_2_3 & Q3_2_3		---	---	---
Q3_2_3 & Q3_2_4	79	0,7523	10,0213	0,0000
Q3_2_4 & Q2_1_1	77	-0,2383	-2,1250	0,0369
Q3_2_4 & Q2_1_2	77	-0,0049	-0,0428	0,9660
Q3_2_4 & Q2_1_3	77	0,1296	1,1316	0,2614
Q3_2_4 & Q2_1_4	77	-0,0130	-0,1124	0,9108
Q3_2_4 & Q2_2_1	77	0,0296	0,2564	0,7983
Q3_2_4 & Q2_2_2	77	-0,2764	-2,4908	0,0150
Q3_2_4 & Q2_2_3	77	-0,0645	-0,5599	0,5772
Q3_2_4 & Q2_2_4	77	0,0563	0,4882	0,6268
Q3_2_4 & Q3_1_1	78	0,3698	3,4703	0,0009
Q3_2_4 & Q3_1_2	78	0,2926	2,6678	0,0093
Q3_2_4 & Q3_1_3	77	0,5340	5,4700	0,0000
Q3_2_4 & Q3_1_4	77	0,5919	6,3600	0,0000
Q3_2_4 & Q3_2_1	79	0,4988	5,0495	0,0000
Q3_2_4 & Q3_2_2	79	0,4290	4,1678	0,0001
Q3_2_4 & Q3_2_3	79	0,7523	10,0213	0,0000
Q3_2_4 & Q3_2_4		---	---	---

Consequências da Improvisação

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q4_1_1 & Q4_1_1		---	---	---
Q4_1_1 & Q4_1_2	80	0,5658	6,0601	0,0000
Q4_1_1 & Q4_1_3	80	0,5793	6,2770	0,0000
Q4_1_1 & Q4_1_4	80	0,5308	5,5321	0,0000
Q4_1_1 & Q4_1_5	80	0,5051	5,1692	0,0000
Q4_1_1 & Q4_2_1	79	0,4334	4,2202	0,0001
Q4_1_1 & Q4_2_2	79	0,4683	4,6507	0,0000
Q4_1_1 & Q4_2_3	79	0,3577	3,3613	0,0012
Q4_1_1 & Q4_2_4	79	0,3872	3,6850	0,0004
Q4_1_1 & Q4_2_5	79	0,2905	2,6640	0,0094
Q4_1_2 & Q4_1_1	80	0,5658	6,0601	0,0000
Q4_1_2 & Q4_1_2		---	---	---
Q4_1_2 & Q4_1_3	80	0,4808	4,8433	0,0000
Q4_1_2 & Q4_1_4	80	0,6009	6,6395	0,0000
Q4_1_2 & Q4_1_5	80	0,4798	4,8301	0,0000
Q4_1_2 & Q4_2_1	78	0,1244	1,0934	0,2777
Q4_1_2 & Q4_2_2	78	0,3523	3,2819	0,0016
Q4_1_2 & Q4_2_3	78	0,2652	2,3982	0,0189
Q4_1_2 & Q4_2_4	78	0,2115	1,8865	0,0630
Q4_1_2 & Q4_2_5	78	0,1635	1,4446	0,1527
Q4_1_3 & Q4_1_1	80	0,5793	6,2770	0,0000
Q4_1_3 & Q4_1_2	80	0,4808	4,8433	0,0000
Q4_1_3 & Q4_1_3		---	---	---
Q4_1_3 & Q4_1_4	80	0,6804	8,1992	0,0000
Q4_1_3 & Q4_1_5	80	0,6104	6,8067	0,0000
Q4_1_3 & Q4_2_1	78	0,2591	2,3385	0,0220
Q4_1_3 & Q4_2_2	78	0,4279	4,1276	0,0001
Q4_1_3 & Q4_2_3	78	0,5020	5,0607	0,0000
Q4_1_3 & Q4_2_4	78	0,4115	3,9365	0,0002
Q4_1_3 & Q4_2_5	78	0,4773	4,7353	0,0000
Q4_1_4 & Q4_1_1	80	0,5308	5,5321	0,0000
Q4_1_4 & Q4_1_2	80	0,6009	6,6395	0,0000
Q4_1_4 & Q4_1_3	80	0,6804	8,1992	0,0000
Q4_1_4 & Q4_1_4		---	---	---
Q4_1_4 & Q4_1_5	80	0,5450	5,7415	0,0000
Q4_1_4 & Q4_2_1	78	0,2336	2,0949	0,0395
Q4_1_4 & Q4_2_2	78	0,2875	2,6168	0,0107
Q4_1_4 & Q4_2_3	78	0,2532	2,2814	0,0253
Q4_1_4 & Q4_2_4	78	0,3530	3,2888	0,0015
Q4_1_4 & Q4_2_5	78	0,3244	2,9893	0,0038

Q4_1_5 & Q4_1_1	80	0,5051	5,1692	0,0000
Q4_1_5 & Q4_1_2	80	0,4798	4,8301	0,0000
Q4_1_5 & Q4_1_3	80	0,6104	6,8067	0,0000
Q4_1_5 & Q4_1_4	80	0,5450	5,7415	0,0000
Q4_1_5 & Q4_1_5		---	---	---
Q4_1_5 & Q4_2_1	78	0,2325	2,0840	0,0405
Q4_1_5 & Q4_2_2	78	0,3861	3,6492	0,0005
Q4_1_5 & Q4_2_3	78	0,4485	4,3746	0,0000
Q4_1_5 & Q4_2_4	78	0,3858	3,6456	0,0005
Q4_1_5 & Q4_2_5	78	0,5711	6,0649	0,0000
Q4_2_1 & Q4_1_1	79	0,4334	4,2202	0,0001
Q4_2_1 & Q4_1_2	78	0,1244	1,0934	0,2777
Q4_2_1 & Q4_1_3	78	0,2591	2,3385	0,0220
Q4_2_1 & Q4_1_4	78	0,2336	2,0949	0,0395
Q4_2_1 & Q4_1_5	78	0,2325	2,0840	0,0405
Q4_2_1 & Q4_2_1		---	---	----
Q4_2_1 & Q4_2_2	80	0,6036	6,6858	0,0000
Q4_2_1 & Q4_2_3	79	0,4001	3,8308	0,0003
Q4_2_1 & Q4_2_4	79	0,4592	4,5365	0,0000
Q4_2_1 & Q4_2_5	80	0,5454	5,7467	0,0000
Q4_2_2 & Q4_1_1	79	0,4683	4,6507	0,0000
Q4_2_2 & Q4_1_2	78	0,3523	3,2819	0,0016
Q4_2_2 & Q4_1_3	78	0,4279	4,1276	0,0001
Q4_2_2 & Q4_1_4	78	0,2875	2,6168	0,0107
Q4_2_2 & Q4_1_5	78	0,3861	3,6492	0,0005
Q4_2_2 & Q4_2_1	80	0,6036	6,6858	0,0000
Q4_2_2 & Q4_2_2		---	---	----
Q4_2_2 & Q4_2_3	79	0,6406	7,3200	0,0000
Q4_2_2 & Q4_2_4	79	0,6555	7,6170	0,0000
Q4_2_2 & Q4_2_5	80	0,6720	8,0134	0,0000
Q4_2_3 & Q4_1_1	79	0,3577	3,3613	0,0012
Q4_2_3 & Q4_1_2	78	0,2652	2,3982	0,0189
Q4_2_3 & Q4_1_3	78	0,5020	5,0607	0,0000
Q4_2_3 & Q4_1_4	78	0,2532	2,2814	0,0253
Q4_2_3 & Q4_1_5	78	0,4485	4,3746	0,0000
Q4_2_3 & Q4_2_1	79	0,4001	3,8308	0,0003
Q4_2_3 & Q4_2_2	79	0,6406	7,3200	0,0000
Q4_2_3 & Q4_2_3		---	---	----
Q4_2_3 & Q4_2_4	79	0,6233	6,9941	0,0000
Q4_2_3 & Q4_2_5	79	0,6847	8,2444	0,0000
Q4_2_4 & Q4_1_1	79	0,3872	3,6850	0,0004
Q4_2_4 & Q4_1_2	78	0,2115	1,8865	0,0630
Q4_2_4 & Q4_1_3	78	0,4115	3,9365	0,0002
Q4_2_4 & Q4_1_4	78	0,3530	3,2888	0,0015
Q4_2_4 & Q4_1_5	78	0,3858	3,6456	0,0005
Q4_2_4 & Q4_2_1	79	0,4592	4,5365	0,0000

Q4_2_4 & Q4_2_2	79	0,6555	7,6170	0,0000
Q4_2_4 & Q4_2_3	79	0,6233	6,9941	0,0000
Q4_2_4 & Q4_2_4		---	---	----
Q4_2_4 & Q4_2_5	79	0,6396	7,3011	0,0000
Q4_2_5 & Q4_1_1	79	0,2905	2,6640	0,0094
Q4_2_5 & Q4_1_2	78	0,1635	1,4446	0,1527
Q4_2_5 & Q4_1_3	78	0,4773	4,7353	0,0000
Q4_2_5 & Q4_1_4	78	0,3244	2,9893	0,0038
Q4_2_5 & Q4_1_5	78	0,5711	6,0649	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_1	80	0,5454	5,7467	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_2	80	0,6720	8,0134	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_3	79	0,6847	8,2444	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_4	79	0,6396	7,3011	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_5		---	---	---

ANEXO H

ANÁLISE RELACIONAL DOS DADOS (1ºMOMENTO)

Antecedentes vs Consequencias

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao_1°momento.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_1_ & Q4_1_1	80	0,0273	0,2413	0,8099
Q1_1_ & Q4_1_2	79	0,1407	1,2475	0,2160
Q1_1_ & Q4_1_3	79	0,2051	1,8385	0,0698
Q1_1_ & Q4_1_4	79	0,1677	1,4929	0,1395
Q1_1_ & Q4_1_5	79	0,2562	2,3256	0,0227
Q1_1_ & Q4_2_1	80	-0,0203	-0,1794	0,8581
Q1_1_ & Q4_2_2	80	0,0153	0,1355	0,8926
Q1_1_ & Q4_2_3	79	0,1395	1,2365	0,2200
Q1_1_ & Q4_2_4	79	0,1384	1,2264	0,2238
Q1_1_ & Q4_2_5	80	0,1778	1,5955	0,1146
Q1_2 & Q4_1_1	80	0,1479	1,3205	0,1905
Q1_2 & Q4_1_2	79	0,1422	1,2605	0,2113
Q1_2 & Q4_1_3	79	0,1340	1,1866	0,2390
Q1_2 & Q4_1_4	79	0,0900	0,7933	0,4301
Q1_2 & Q4_1_5	79	0,1567	1,3920	0,1679
Q1_2 & Q4_2_1	80	-0,0386	-0,3411	0,7340
Q1_2 & Q4_2_2	80	0,0610	0,5399	0,5908
Q1_2 & Q4_2_3	79	0,0951	0,8386	0,4043
Q1_2 & Q4_2_4	79	0,0069	0,0607	0,9518
Q1_2 & Q4_2_5	80	0,1042	0,9257	0,3575
Q1_3 & Q4_1_1	80	0,0292	0,2582	0,7969
Q1_3 & Q4_1_2	79	0,1345	1,1908	0,2374
Q1_3 & Q4_1_3	79	0,1483	1,3163	0,1920
Q1_3 & Q4_1_4	79	0,0908	0,7999	0,4263
Q1_3 & Q4_1_5	79	0,3430	3,2038	0,0020
Q1_3 & Q4_2_1	80	-0,0772	-0,6835	0,4963
Q1_3 & Q4_2_2	80	0,0836	0,7413	0,4607
Q1_3 & Q4_2_3	79	0,1227	1,0845	0,2815
Q1_3 & Q4_2_4	79	0,1158	1,0233	0,3094
Q1_3 & Q4_2_5	80	0,2036	1,8366	0,0701

Factores Influenciadores Vs Consequências Improvisação

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao_1ºmomento.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q2_1_1 & Q4_1_1	80	0,1514	1,3524	0,1801
Q2_1_1 & Q4_1_2	79	0,3140	2,9025	0,0048
Q2_1_1 & Q4_1_3	79	0,1858	1,6591	0,1012
Q2_1_1 & Q4_1_4	79	0,1877	1,6771	0,0976
Q2_1_1 & Q4_1_5	79	0,2903	2,6619	0,0095
Q2_1_1 & Q4_2_1	78	0,0111	0,0965	0,9233
Q2_1_1 & Q4_2_2	78	0,1665	1,4725	0,1450
Q2_1_1 & Q4_2_3	78	0,1683	1,4883	0,1408
Q2_1_1 & Q4_2_4	78	0,1910	1,6959	0,0940
Q2_1_1 & Q4_2_5	78	0,0637	0,5567	0,5794
Q2_1_2 & Q4_1_1	80	-0,1055	-0,9370	0,3517
Q2_1_2 & Q4_1_2	79	-0,0729	-0,6410	0,5234
Q2_1_2 & Q4_1_3	79	-0,1543	-1,3702	0,1746
Q2_1_2 & Q4_1_4	79	-0,0321	-0,2815	0,7791
Q2_1_2 & Q4_1_5	79	-0,0956	-0,8428	0,4020
Q2_1_2 & Q4_2_1	78	0,0240	0,2089	0,8350
Q2_1_2 & Q4_2_2	78	-0,0913	-0,7989	0,4268
Q2_1_2 & Q4_2_3	78	-0,0759	-0,6637	0,5089
Q2_1_2 & Q4_2_4	78	0,0024	0,0211	0,9832
Q2_1_2 & Q4_2_5	78	-0,0024	-0,0212	0,9831
Q2_1_3 & Q4_1_1	80	0,2039	1,8395	0,0697
Q2_1_3 & Q4_1_2	79	0,0145	0,1273	0,8990
Q2_1_3 & Q4_1_3	79	0,1502	1,3334	0,1863
Q2_1_3 & Q4_1_4	79	0,0451	0,3963	0,6930
Q2_1_3 & Q4_1_5	79	0,1475	1,3082	0,1947
Q2_1_3 & Q4_2_1	78	0,1474	1,2995	0,1977
Q2_1_3 & Q4_2_2	78	0,1336	1,1757	0,2434
Q2_1_3 & Q4_2_3	78	0,1513	1,3346	0,1860
Q2_1_3 & Q4_2_4	78	0,1833	1,6253	0,1082
Q2_1_3 & Q4_2_5	78	0,2291	2,0515	0,0437
Q2_1_4 & Q4_1_1	80	-0,1213	-1,0790	0,2839
Q2_1_4 & Q4_1_2	79	-0,1313	-1,1621	0,2488
Q2_1_4 & Q4_1_3	79	-0,2619	-2,3810	0,0197
Q2_1_4 & Q4_1_4	79	-0,1353	-1,1981	0,2345
Q2_1_4 & Q4_1_5	79	-0,1865	-1,6657	0,0998
Q2_1_4 & Q4_2_1	78	-0,1903	-1,6895	0,0952
Q2_1_4 & Q4_2_2	78	-0,0967	-0,8467	0,3998
Q2_1_4 & Q4_2_3	78	-0,1369	-1,2044	0,2322
Q2_1_4 & Q4_2_4	78	-0,0147	-0,1284	0,8982
Q2_1_4 & Q4_2_5	78	-0,1203	-1,0566	0,2940

Q2_2_1 & Q4_1_1	78	-0,1776	-1,5733	0,1198
Q2_2_1 & Q4_1_2	77	0,1261	1,1005	0,2746
Q2_2_1 & Q4_1_3	77	-0,1694	-1,4888	0,1407
Q2_2_1 & Q4_1_4	77	-0,1273	-1,1118	0,2698
Q2_2_1 & Q4_1_5	77	0,0898	0,7806	0,4375
Q2_2_1 & Q4_2_1	78	-0,1343	-1,1816	0,2410
Q2_2_1 & Q4_2_2	78	-0,1277	-1,1223	0,2652
Q2_2_1 & Q4_2_3	78	0,1301	1,1439	0,2562
Q2_2_1 & Q4_2_4	78	-0,0265	-0,2308	0,8181
Q2_2_1 & Q4_2_5	78	0,0984	0,8621	0,3914
Q2_2_2 & Q4_1_1	78	0,1052	0,9226	0,3591
Q2_2_2 & Q4_1_2	77	0,0647	0,5617	0,5760
Q2_2_2 & Q4_1_3	77	0,0243	0,2102	0,8341
Q2_2_2 & Q4_1_4	77	0,0158	0,1367	0,8917
Q2_2_2 & Q4_1_5	77	-0,0422	-0,3662	0,7153
Q2_2_2 & Q4_2_1	78	0,1259	1,1064	0,2720
Q2_2_2 & Q4_2_2	78	0,2279	2,0401	0,0448
Q2_2_2 & Q4_2_3	78	0,2025	1,8031	0,0753
Q2_2_2 & Q4_2_4	78	0,1506	1,3279	0,1882
Q2_2_2 & Q4_2_5	78	0,1651	1,4590	0,1487
Q2_2_3 & Q4_1_1	78	-0,0165	-0,1436	0,8862
Q2_2_3 & Q4_1_2	77	-0,2824	-2,5495	0,0128
Q2_2_3 & Q4_1_3	77	-0,1955	-1,7268	0,0883
Q2_2_3 & Q4_1_4	77	-0,2986	-2,7091	0,0084
Q2_2_3 & Q4_1_5	77	0,0569	0,4936	0,6231
Q2_2_3 & Q4_2_1	78	-0,0384	-0,3347	0,7388
Q2_2_3 & Q4_2_2	78	-0,0136	-0,1183	0,9061
Q2_2_3 & Q4_2_3	78	-0,0027	-0,0236	0,9812
Q2_2_3 & Q4_2_4	78	-0,0932	-0,8156	0,4173
Q2_2_3 & Q4_2_5	78	-0,0461	-0,4025	0,6884
Q2_2_4 & Q4_1_1	78	-0,0767	-0,6706	0,5045
Q2_2_4 & Q4_1_2	77	0,0281	0,2436	0,8082
Q2_2_4 & Q4_1_3	77	-0,0969	-0,8430	0,4019
Q2_2_4 & Q4_1_4	77	0,0525	0,4553	0,6502
Q2_2_4 & Q4_1_5	77	-0,0248	-0,2149	0,8304
Q2_2_4 & Q4_2_1	78	-0,1106	-0,9700	0,3351
Q2_2_4 & Q4_2_2	78	0,0415	0,3623	0,7182
Q2_2_4 & Q4_2_3	78	0,0204	0,1781	0,8592
Q2_2_4 & Q4_2_4	78	0,1162	1,0195	0,3112
Q2_2_4 & Q4_2_5	78	-0,0265	-0,2308	0,8181
Q3_1_1 & Q4_1_1	81	-0,2428	-2,2248	0,0290
Q3_1_1 & Q4_1_2	80	-0,3411	-3,2044	0,0020
Q3_1_1 & Q4_1_3	80	-0,3107	-2,8865	0,0050
Q3_1_1 & Q4_1_4	80	-0,2983	-2,7605	0,0072
Q3_1_1 & Q4_1_5	80	-0,3029	-2,8067	0,0063
Q3_1_1 & Q4_2_1	79	-0,1814	-1,6182	0,1097

Q3_1_1 & Q4_2_2	79	-0,4599	-4,5445	0,0000
Q3_1_1 & Q4_2_3	79	-0,3378	-3,1497	0,0023
Q3_1_1 & Q4_2_4	79	-0,2650	-2,4121	0,0182
Q3_1_1 & Q4_2_5	79	-0,3347	-3,1171	0,0026
Q3_1_2 & Q4_1_1	81	-0,1214	-1,0871	0,2803
Q3_1_2 & Q4_1_2	80	-0,2417	-2,1995	0,0308
Q3_1_2 & Q4_1_3	80	-0,2074	-1,8722	0,0649
Q3_1_2 & Q4_1_4	80	-0,2562	-2,3408	0,0218
Q3_1_2 & Q4_1_5	80	-0,3231	-3,0150	0,0035
Q3_1_2 & Q4_2_1	79	-0,1010	-0,8907	0,3759
Q3_1_2 & Q4_2_2	79	-0,2670	-2,4307	0,0174
Q3_1_2 & Q4_2_3	79	-0,2114	-1,8984	0,0614
Q3_1_2 & Q4_2_4	79	-0,2879	-2,6375	0,0101
Q3_1_2 & Q4_2_5	79	-0,2843	-2,6017	0,0111
Q3_1_3 & Q4_1_1	80	-0,3943	-3,7890	0,0003
Q3_1_3 & Q4_1_2	80	-0,5657	-6,0592	0,0000
Q3_1_3 & Q4_1_3	80	-0,3916	-3,7591	0,0003
Q3_1_3 & Q4_1_4	80	-0,4989	-5,0844	0,0000
Q3_1_3 & Q4_1_5	80	-0,4320	-4,2309	0,0001
Q3_1_3 & Q4_2_1	78	-0,1642	-1,4514	0,1508
Q3_1_3 & Q4_2_2	78	-0,4814	-4,7878	0,0000
Q3_1_3 & Q4_2_3	78	-0,2836	-2,5783	0,0119
Q3_1_3 & Q4_2_4	78	-0,3579	-3,3409	0,0013
Q3_1_3 & Q4_2_5	78	-0,3258	-3,0040	0,0036
Q3_1_4 & Q4_1_1	80	-0,3108	-2,8875	0,0050
Q3_1_4 & Q4_1_2	80	-0,4636	-4,6212	0,0000
Q3_1_4 & Q4_1_3	80	-0,2498	-2,2781	0,0255
Q3_1_4 & Q4_1_4	80	-0,2078	-1,8767	0,0643
Q3_1_4 & Q4_1_5	80	-0,3807	-3,6361	0,0005
Q3_1_4 & Q4_2_1	78	-0,1424	-1,2544	0,2135
Q3_1_4 & Q4_2_2	78	-0,3330	-3,0791	0,0029
Q3_1_4 & Q4_2_3	78	-0,2043	-1,8193	0,0728
Q3_1_4 & Q4_2_4	78	-0,3017	-2,7592	0,0073
Q3_1_4 & Q4_2_5	78	-0,1789	-1,5854	0,1170
Q3_2_1 & Q4_1_1	78	-0,0002	-0,0020	0,9984
Q3_2_1 & Q4_1_2	77	-0,1103	-0,9615	0,3394
Q3_2_1 & Q4_1_3	77	-0,0184	-0,1595	0,8737
Q3_2_1 & Q4_1_4	77	-0,1420	-1,2426	0,2179
Q3_2_1 & Q4_1_5	77	-0,1113	-0,9703	0,3350
Q3_2_1 & Q4_2_1	79	-0,0157	-0,1377	0,8909
Q3_2_1 & Q4_2_2	79	-0,1735	-1,5455	0,1263
Q3_2_1 & Q4_2_3	78	-0,0251	-0,2191	0,8272
Q3_2_1 & Q4_2_4	78	-0,0659	-0,5761	0,5663
Q3_2_1 & Q4_2_5	79	-0,1488	-1,3204	0,1906
Q3_2_2 & Q4_1_1	78	-0,0551	-0,4814	0,6316
Q3_2_2 & Q4_1_2	77	-0,2281	-2,0288	0,0460

Q3_2_2 & Q4_1_3	77	-0,0966	-0,8402	0,4034
Q3_2_2 & Q4_1_4	77	-0,1974	-1,7440	0,0853
Q3_2_2 & Q4_1_5	77	-0,1536	-1,3465	0,1822
Q3_2_2 & Q4_2_1	79	0,0782	0,6885	0,4932
Q3_2_2 & Q4_2_2	79	-0,0893	-0,7863	0,4341
Q3_2_2 & Q4_2_3	78	-0,0130	-0,1130	0,9103
Q3_2_2 & Q4_2_4	78	-0,0098	-0,0853	0,9323
Q3_2_2 & Q4_2_5	79	-0,0311	-0,2735	0,7852
Q3_2_3 & Q4_1_1	78	-0,1099	-0,9641	0,3381
Q3_2_3 & Q4_1_2	77	-0,3149	-2,8732	0,0053
Q3_2_3 & Q4_1_3	77	-0,1314	-1,1482	0,2545
Q3_2_3 & Q4_1_4	77	-0,1711	-1,5041	0,1368
Q3_2_3 & Q4_1_5	77	-0,2115	-1,8737	0,0649
Q3_2_3 & Q4_2_1	79	-0,0836	-0,7361	0,4639
Q3_2_3 & Q4_2_2	79	-0,3614	-3,4014	0,0011
Q3_2_3 & Q4_2_3	78	-0,1601	-1,4143	0,1614
Q3_2_3 & Q4_2_4	78	-0,1440	-1,2687	0,2084
Q3_2_3 & Q4_2_5	79	-0,2358	-2,1294	0,0364
Q3_2_4 & Q4_1_1	78	-0,1939	-1,7232	0,0889
Q3_2_4 & Q4_1_2	77	-0,4038	-3,8223	0,0003
Q3_2_4 & Q4_1_3	77	-0,1077	-0,9383	0,3511
Q3_2_4 & Q4_1_4	77	-0,0931	-0,8101	0,4205
Q3_2_4 & Q4_1_5	77	-0,1901	-1,6773	0,0976
Q3_2_4 & Q4_2_1	79	-0,1171	-1,0349	0,3040
Q3_2_4 & Q4_2_2	79	-0,2993	-2,7521	0,0074
Q3_2_4 & Q4_2_3	78	-0,1525	-1,3451	0,1826
Q3_2_4 & Q4_2_4	78	-0,1284	-1,1283	0,2627
Q3_2_4 & Q4_2_5	79	-0,1091	-0,9634	0,3384

Estrutura vs consequência

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao_1°momento.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_1°MOM & Q4_1_1	80	-0,0292	-0,2584	0,7968
Q1_1°MOM & Q4_1_2	79	-0,0024	-0,0209	0,9834
Q1_1°MOM & Q4_1_3	79	0,0708	0,6228	0,5353
Q1_1°MOM & Q4_1_4	79	-0,0190	-0,1666	0,8681
Q1_1°MOM & Q4_1_5	79	-0,0453	-0,3979	0,6918
Q1_1°MOM & Q4_2_1	78	-0,0669	-0,5843	0,5607
Q1_1°MOM & Q4_2_2	78	0,0092	0,0802	0,9363
Q1_1°MOM & Q4_2_3	78	-0,0150	-0,1311	0,8960
Q1_1°MOM & Q4_2_4	78	-0,0664	-0,5802	0,5635
Q1_1°MOM & Q4_2_5	78	-0,0572	-0,4996	0,6188
Q2_1°MOM & Q4_1_1	80	0,0947	0,8398	0,4036
Q2_1°MOM & Q4_1_2	79	-0,0250	-0,2191	0,8272
Q2_1°MOM & Q4_1_3	79	0,1757	1,5658	0,1215
Q2_1°MOM & Q4_1_4	79	0,1346	1,1920	0,2369
Q2_1°MOM & Q4_1_5	79	0,1411	1,2503	0,2150
Q2_1°MOM & Q4_2_1	78	-0,0167	-0,1453	0,8849
Q2_1°MOM & Q4_2_2	78	0,0127	0,1104	0,9124
Q2_1°MOM & Q4_2_3	78	0,1220	1,0717	0,2872
Q2_1°MOM & Q4_2_4	78	0,1481	1,3053	0,1957
Q2_1°MOM & Q4_2_5	78	0,1351	1,1885	0,2383
Q3_1°MOM & Q4_1_1	78	-0,0826	-0,7223	0,4723
Q3_1°MOM & Q4_1_2	77	-0,0823	-0,7155	0,4765
Q3_1°MOM & Q4_1_3	77	0,1050	0,9146	0,3633
Q3_1°MOM & Q4_1_4	77	0,1511	1,3236	0,1896
Q3_1°MOM & Q4_1_5	77	-0,0098	-0,0846	0,9328
Q3_1°MOM & Q4_2_1	76	0,0656	0,5655	0,5734
Q3_1°MOM & Q4_2_2	76	-0,0098	-0,0842	0,9331
Q3_1°MOM & Q4_2_3	76	0,1022	0,8837	0,3797
Q3_1°MOM & Q4_2_4	76	0,0851	0,7348	0,4648
Q3_1°MOM & Q4_2_5	76	0,1186	1,0271	0,3077
Q4_1°MOM & Q4_1_1	80	0,1644	1,4721	0,1450
Q4_1°MOM & Q4_1_2	79	0,2117	1,9011	0,0610
Q4_1°MOM & Q4_1_3	79	0,0900	0,7930	0,4302
Q4_1°MOM & Q4_1_4	79	0,1724	1,5361	0,1286
Q4_1°MOM & Q4_1_5	79	0,0983	0,8667	0,3888
Q4_1°MOM & Q4_2_1	78	-0,0778	-0,6807	0,4981
Q4_1°MOM & Q4_2_2	78	-0,0246	-0,2145	0,8307
Q4_1°MOM & Q4_2_3	78	-0,0238	-0,2074	0,8362
Q4_1°MOM & Q4_2_4	78	-0,0493	-0,4305	0,6681
Q4_1°MOM & Q4_2_5	78	-0,0919	-0,8048	0,4234

Q5_1ºMOM & Q4_1_1	79	-0,0768	-0,6757	0,5012
Q5_1ºMOM & Q4_1_2	78	0,0085	0,0738	0,9414
Q5_1ºMOM & Q4_1_3	78	0,0109	0,0951	0,9245
Q5_1ºMOM & Q4_1_4	78	-0,0684	-0,5974	0,5520
Q5_1ºMOM & Q4_1_5	78	-0,1203	-1,0565	0,2941
Q5_1ºMOM & Q4_2_1	77	-0,0282	-0,2441	0,8078
Q5_1ºMOM & Q4_2_2	77	-0,0424	-0,3675	0,7143
Q5_1ºMOM & Q4_2_3	77	0,0429	0,3717	0,7112
Q5_1ºMOM & Q4_2_4	77	-0,1692	-1,4868	0,1413
Q5_1ºMOM & Q4_2_5	77	-0,1665	-1,4620	0,1479
Q6_1ºMOM & Q4_1_1	80	0,0441	0,3895	0,6980
Q6_1ºMOM & Q4_1_2	79	-0,0474	-0,4160	0,6786
Q6_1ºMOM & Q4_1_3	79	0,0209	0,1838	0,8547
Q6_1ºMOM & Q4_1_4	79	0,0097	0,0855	0,9321
Q6_1ºMOM & Q4_1_5	79	-0,0731	-0,6436	0,5217
Q6_1ºMOM & Q4_2_1	78	0,0818	0,7156	0,4764
Q6_1ºMOM & Q4_2_2	78	0,0528	0,4612	0,6460
Q6_1ºMOM & Q4_2_3	78	-0,0119	-0,1040	0,9174
Q6_1ºMOM & Q4_2_4	78	0,1223	1,0745	0,2860
Q6_1ºMOM & Q4_2_5	78	0,0240	0,2091	0,8349
Q7_1ºMOM & Q4_1_1	80	0,2208	1,9992	0,0491
Q7_1ºMOM & Q4_1_2	79	0,1716	1,5284	0,1305
Q7_1ºMOM & Q4_1_3	79	0,1212	1,0710	0,2875
Q7_1ºMOM & Q4_1_4	79	0,0311	0,2728	0,7858
Q7_1ºMOM & Q4_1_5	79	0,0520	0,4571	0,6489
Q7_1ºMOM & Q4_2_1	78	0,2439	2,1927	0,0314
Q7_1ºMOM & Q4_2_2	78	0,2593	2,3410	0,0219
Q7_1ºMOM & Q4_2_3	78	-0,0387	-0,3374	0,7368
Q7_1ºMOM & Q4_2_4	78	0,0467	0,4075	0,6848
Q7_1ºMOM & Q4_2_5	78	0,0271	0,2365	0,8137
Q8_1ºMOM & Q4_1_1	80	-0,0088	-0,0778	0,9382
Q8_1ºMOM & Q4_1_2	79	-0,0080	-0,0706	0,9439
Q8_1ºMOM & Q4_1_3	79	0,1597	1,4194	0,1598
Q8_1ºMOM & Q4_1_4	79	-0,0588	-0,5171	0,6065
Q8_1ºMOM & Q4_1_5	79	-0,0210	-0,1846	0,8540
Q8_1ºMOM & Q4_2_1	78	0,0064	0,0560	0,9555
Q8_1ºMOM & Q4_2_2	78	-0,0717	-0,6269	0,5326
Q8_1ºMOM & Q4_2_3	78	0,0239	0,2080	0,8358
Q8_1ºMOM & Q4_2_4	78	-0,0859	-0,7517	0,4546
Q8_1ºMOM & Q4_2_5	78	0,0105	0,0919	0,9271

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

Estrutura vs antecedentes

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_1°MOM & Q1_1_	79	0,0531	0,4670	0,6418
Q1_1°MOM & Q1_2	79	-0,0446	-0,3916	0,6964
Q1_1°MOM & Q1_3	79	0,0159	0,1397	0,8892
Q2_1°MOM & Q1_1_	79	0,1070	0,9446	0,3478
Q2_1°MOM & Q1_2	79	-0,1004	-0,8859	0,3784
Q2_1°MOM & Q1_3	79	0,1212	1,0710	0,2875
Q3_1°MOM & Q1_1_	77	-0,0039	-0,0341	0,9729
Q3_1°MOM & Q1_2	77	-0,1738	-1,5287	0,1305
Q3_1°MOM & Q1_3	77	-0,1001	-0,8709	0,3866
Q4_1°MOM & Q1_1_	79	0,1121	0,9898	0,3254
Q4_1°MOM & Q1_2	79	0,1055	0,9314	0,3546
Q4_1°MOM & Q1_3	79	0,0544	0,4782	0,6339
Q5_1°MOM & Q1_1_	78	0,0000	0,0000	1,0000
Q5_1°MOM & Q1_2	78	-0,0088	-0,0771	0,9387
Q5_1°MOM & Q1_3	78	-0,1072	-0,9400	0,3502
Q6_1°MOM & Q1_1_	79	-0,1048	-0,9246	0,3581
Q6_1°MOM & Q1_2	79	-0,0266	-0,2338	0,8158
Q6_1°MOM & Q1_3	79	-0,0658	-0,5783	0,5648
Q7_1°MOM & Q1_1_	79	-0,0157	-0,1379	0,8907
Q7_1°MOM & Q1_2	79	-0,0610	-0,5360	0,5935
Q7_1°MOM & Q1_3	79	-0,0234	-0,2051	0,8380
Q8_1°MOM & Q1_1_	79	-0,0692	-0,6088	0,5444
Q8_1°MOM & Q1_2	79	0,0179	0,1570	0,8757
Q8_1°MOM & Q1_3	79	-0,1219	-1,0777	0,2845

Estrutura vs influenciadores

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_1°MOM & Q2_1_1	79	0,0080	0,0706	0,9439
Q1_1°MOM & Q2_1_2	79	0,0969	0,8542	0,3957
Q1_1°MOM & Q2_1_3	79	-0,1822	-1,6258	0,1081
Q1_1°MOM & Q2_1_4	79	0,1009	0,8895	0,3765
Q1_1°MOM & Q2_2_1	77	-0,0721	-0,6257	0,5334
Q1_1°MOM & Q2_2_2	77	-0,0572	-0,4964	0,6210
Q1_1°MOM & Q2_2_3	77	-0,0234	-0,2027	0,8399
Q1_1°MOM & Q2_2_4	77	-0,0492	-0,4262	0,6712
Q1_1°MOM & Q3_1_1	80	0,0184	0,1621	0,8716
Q1_1°MOM & Q3_1_2	80	0,1088	0,9667	0,3367
Q1_1°MOM & Q3_1_3	79	0,0903	0,7953	0,4289
Q1_1°MOM & Q3_1_4	79	0,2249	2,0258	0,0462
Q1_1°MOM & Q3_2_1	77	0,0487	0,4225	0,6739
Q1_1°MOM & Q3_2_2	77	0,0164	0,1423	0,8872
Q1_1°MOM & Q3_2_3	77	0,1627	1,4282	0,1574
Q1_1°MOM & Q3_2_4	77	0,1461	1,2790	0,2048
Q2_1°MOM & Q2_1_1	79	-0,0513	-0,4510	0,6532
Q2_1°MOM & Q2_1_2	79	0,0727	0,6401	0,5240
Q2_1°MOM & Q2_1_3	79	0,0285	0,2503	0,8030
Q2_1°MOM & Q2_1_4	79	0,0512	0,4501	0,6539
Q2_1°MOM & Q2_2_1	77	-0,0738	-0,6409	0,5235
Q2_1°MOM & Q2_2_2	77	-0,1672	-1,4683	0,1462
Q2_1°MOM & Q2_2_3	77	0,0000	0,0000	1,0000
Q2_1°MOM & Q2_2_4	77	0,1510	1,3232	0,1898
Q2_1°MOM & Q3_1_1	80	0,1090	0,9685	0,3358
Q2_1°MOM & Q3_1_2	80	0,0367	0,3245	0,7465
Q2_1°MOM & Q3_1_3	79	0,0909	0,8007	0,4257
Q2_1°MOM & Q3_1_4	79	0,0890	0,7845	0,4352
Q2_1°MOM & Q3_2_1	77	0,0830	0,7212	0,4730
Q2_1°MOM & Q3_2_2	77	0,0466	0,4036	0,6877
Q2_1°MOM & Q3_2_3	77	0,1367	1,1955	0,2357
Q2_1°MOM & Q3_2_4	77	0,1993	1,7615	0,0822
Q3_1°MOM & Q2_1_1	77	-0,0220	-0,1906	0,8494
Q3_1°MOM & Q2_1_2	77	-0,1853	-1,6330	0,1067
Q3_1°MOM & Q2_1_3	77	0,1475	1,2911	0,2006
Q3_1°MOM & Q2_1_4	77	-0,0184	-0,1590	0,8741
Q3_1°MOM & Q2_2_1	75	-0,1286	-1,1083	0,2714
Q3_1°MOM & Q2_2_2	75	0,1826	1,5867	0,1169
Q3_1°MOM & Q2_2_3	75	-0,2627	-2,3259	0,0228

Q3_1°MOM & Q2_2_4	75	-0,1311	-1,1296	0,2623
Q3_1°MOM & Q3_1_1	78	0,0228	0,1991	0,8427
Q3_1°MOM & Q3_1_2	78	-0,0419	-0,3654	0,7158
Q3_1°MOM & Q3_1_3	77	-0,0660	-0,5724	0,5688
Q3_1°MOM & Q3_1_4	77	0,1770	1,5574	0,1236
Q3_1°MOM & Q3_2_1	75	0,0360	0,3075	0,7594
Q3_1°MOM & Q3_2_2	75	-0,0460	-0,3937	0,6950
Q3_1°MOM & Q3_2_3	75	0,0039	0,0330	0,9738
Q3_1°MOM & Q3_2_4	75	0,1240	1,0678	0,2891
Q4_1°MOM & Q2_1_1	79	0,0707	0,6223	0,5356
Q4_1°MOM & Q2_1_2	79	-0,0872	-0,7679	0,4449
Q4_1°MOM & Q2_1_3	79	0,1224	1,0824	0,2824
Q4_1°MOM & Q2_1_4	79	-0,0532	-0,4675	0,6415
Q4_1°MOM & Q2_2_1	77	-0,0780	-0,6778	0,5000
Q4_1°MOM & Q2_2_2	77	0,0050	0,0437	0,9652
Q4_1°MOM & Q2_2_3	77	-0,1592	-1,3968	0,1666
Q4_1°MOM & Q2_2_4	77	-0,0674	-0,5852	0,5602
Q4_1°MOM & Q3_1_1	80	0,0811	0,7190	0,4743
Q4_1°MOM & Q3_1_2	80	-0,0748	-0,6626	0,5096
Q4_1°MOM & Q3_1_3	79	-0,0446	-0,3918	0,6963
Q4_1°MOM & Q3_1_4	79	-0,0152	-0,1336	0,8941
Q4_1°MOM & Q3_2_1	77	0,1644	1,4431	0,1532
Q4_1°MOM & Q3_2_2	77	-0,0537	-0,4655	0,6429
Q4_1°MOM & Q3_2_3	77	0,0156	0,1355	0,8926
Q4_1°MOM & Q3_2_4	77	0,0438	0,3794	0,7055
Q5_1°MOM & Q2_1_1	78	-0,0098	-0,0857	0,9319
Q5_1°MOM & Q2_1_2	78	-0,0960	-0,8406	0,4032
Q5_1°MOM & Q2_1_3	78	-0,1127	-0,9892	0,3257
Q5_1°MOM & Q2_1_4	78	-0,1415	-1,2458	0,2167
Q5_1°MOM & Q2_2_1	76	-0,1161	-1,0059	0,3177
Q5_1°MOM & Q2_2_2	76	-0,2156	-1,8994	0,0614
Q5_1°MOM & Q2_2_3	76	-0,0188	-0,1617	0,8720
Q5_1°MOM & Q2_2_4	76	-0,0487	-0,4193	0,6762
Q5_1°MOM & Q3_1_1	79	-0,1017	-0,8973	0,3723
Q5_1°MOM & Q3_1_2	79	-0,0685	-0,6028	0,5484
Q5_1°MOM & Q3_1_3	78	-0,0146	-0,1273	0,8991
Q5_1°MOM & Q3_1_4	78	-0,0341	-0,2978	0,7667
Q5_1°MOM & Q3_2_1	76	-0,0776	-0,6699	0,5050
Q5_1°MOM & Q3_2_2	76	-0,1574	-1,3708	0,1746
Q5_1°MOM & Q3_2_3	76	0,0266	0,2285	0,8199
Q5_1°MOM & Q3_2_4	76	0,0431	0,3709	0,7118
Q6_1°MOM & Q2_1_1	79	-0,0804	-0,7079	0,4811
Q6_1°MOM & Q2_1_2	79	-0,0377	-0,3311	0,7414
Q6_1°MOM & Q2_1_3	79	0,0699	0,6147	0,5406
Q6_1°MOM & Q2_1_4	79	-0,0341	-0,2993	0,7655
Q6_1°MOM & Q2_2_1	77	-0,2023	-1,7892	0,0776

Q6_1°MOM & Q2_2_2	77	-0,0491	-0,4257	0,6715
Q6_1°MOM & Q2_2_3	77	0,0129	0,1117	0,9113
Q6_1°MOM & Q2_2_4	77	0,1323	1,1556	0,2515
Q6_1°MOM & Q3_1_1	80	0,0177	0,1563	0,8762
Q6_1°MOM & Q3_1_2	80	-0,0690	-0,6105	0,5433
Q6_1°MOM & Q3_1_3	79	-0,0530	-0,4659	0,6426
Q6_1°MOM & Q3_1_4	79	-0,2004	-1,7947	0,0766
Q6_1°MOM & Q3_2_1	77	-0,1138	-0,9922	0,3243
Q6_1°MOM & Q3_2_2	77	-0,2172	-1,9268	0,0578
Q6_1°MOM & Q3_2_3	77	-0,1814	-1,5976	0,1143
Q6_1°MOM & Q3_2_4	77	-0,1474	-1,2909	0,2007
Q7_1°MOM & Q2_1_1	79	0,1393	1,2345	0,2208
Q7_1°MOM & Q2_1_2	79	-0,2057	-1,8441	0,0690
Q7_1°MOM & Q2_1_3	79	0,2379	2,1493	0,0348
Q7_1°MOM & Q2_1_4	79	-0,0994	-0,8764	0,3835
Q7_1°MOM & Q2_2_1	77	-0,1931	-1,7042	0,0925
Q7_1°MOM & Q2_2_2	77	0,1360	1,1885	0,2384
Q7_1°MOM & Q2_2_3	77	-0,1680	-1,4762	0,1441
Q7_1°MOM & Q2_2_4	77	-0,0749	-0,6504	0,5174
Q7_1°MOM & Q3_1_1	80	-0,1560	-1,3949	0,1670
Q7_1°MOM & Q3_1_2	80	-0,1171	-1,0410	0,3011
Q7_1°MOM & Q3_1_3	79	-0,1010	-0,8907	0,3759
Q7_1°MOM & Q3_1_4	79	-0,0792	-0,6968	0,4880
Q7_1°MOM & Q3_2_1	77	-0,0611	-0,5303	0,5975
Q7_1°MOM & Q3_2_2	77	-0,2007	-1,7739	0,0801
Q7_1°MOM & Q3_2_3	77	-0,1348	-1,1785	0,2423
Q7_1°MOM & Q3_2_4	77	-0,1248	-1,0896	0,2794
Q8_1°MOM & Q2_1_1	79	-0,2139	-1,9211	0,0584
Q8_1°MOM & Q2_1_2	79	0,2005	1,7955	0,0765
Q8_1°MOM & Q2_1_3	79	-0,1070	-0,9443	0,3480
Q8_1°MOM & Q2_1_4	79	-0,0528	-0,4638	0,6441
Q8_1°MOM & Q2_2_1	77	-0,0890	-0,7736	0,4416
Q8_1°MOM & Q2_2_2	77	0,0134	0,1163	0,9077
Q8_1°MOM & Q2_2_3	77	0,0121	0,1048	0,9168
Q8_1°MOM & Q2_2_4	77	-0,2508	-2,2441	0,0278
Q8_1°MOM & Q3_1_1	80	-0,0022	-0,0190	0,9849
Q8_1°MOM & Q3_1_2	80	0,0658	0,5823	0,5621
Q8_1°MOM & Q3_1_3	79	-0,0212	-0,1863	0,8527
Q8_1°MOM & Q3_1_4	79	0,0394	0,3461	0,7302
Q8_1°MOM & Q3_2_1	77	-0,1026	-0,8931	0,3747
Q8_1°MOM & Q3_2_2	77	-0,1603	-1,4062	0,1638
Q8_1°MOM & Q3_2_3	77	-0,0366	-0,3173	0,7519
Q8_1°MOM & Q3_2_4	77	-0,1272	-1,1106	0,2703

ANEXO I

ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS DE ESTRUTURA (2ºMOMENTO)

Descriptive Statistics (estrutura_2ºmomento.sta)

	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum	25th percentl	75th percentl	std.dev.	variance	average deviatn.	range	Quartile range
Q1	0,5714	63	1	1	41	-1	1	0	1	0,6404	0,4101	0,5578	2	1
Q2	0,5556	63	1	1	42	-1	1	0	1	0,6904	0,4767	0,5926	2	1
Q3	0,0317	63	0	0	25	-1	1	-1	1	0,7822	0,6119	0,6148	2	2
Q4	0,4844	64	1	1	38	-1	1	0	1	0,6899	0,4759	0,6123	2	1
Q5	0,1290	62	0	1	25	-1	1	-1	1	0,8195	0,6716	0,7024	2	2
Q6	-0,6032	63	-1	-1	47	-1	1	-1	0	0,7304	0,5335	0,5921	2	1
Q7	-0,4762	63	-1	-1	36	-1	1	-1	0	0,6686	0,4470	0,5986	2	1
Q8	-0,1270	63	0	-1	28	-1	1	-1	1	0,8705	0,7578	0,7760	2	2

Spearman Rank Order Correlations (estrutura_2°momento.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1 & Q1		---	---	---
Q1 & Q2	63	0,4737	4,2015	0,0001
Q1 & Q3	63	0,2007	1,6002	0,1147
Q1 & Q4	63	0,4866	4,3504	0,0001
Q1 & Q5	62	0,3433	2,8309	0,0063
Q1 & Q6	63	-0,2511	-2,0258	0,0472
Q1 & Q7	63	0,0171	0,1339	0,8939
Q1 & Q8	63	0,1797	1,4270	0,1587
Q2 & Q1	63	0,4737	4,2015	0,0001
Q2 & Q2		---	---	---
Q2 & Q3	63	0,2984	2,4420	0,0175
Q2 & Q4	63	0,2915	2,3799	0,0205
Q2 & Q5	62	0,3160	2,5798	0,0124
Q2 & Q6	63	-0,0321	-0,2507	0,8029
Q2 & Q7	63	0,1132	0,8899	0,3770
Q2 & Q8	63	0,2886	2,3542	0,0218
Q3 & Q1	63	0,2007	1,6002	0,1147
Q3 & Q2	63	0,2984	2,4420	0,0175
Q3 & Q3		---	---	---
Q3 & Q4	63	0,1213	0,9540	0,3438
Q3 & Q5	62	0,3554	2,9456	0,0046
Q3 & Q6	63	0,2085	1,6647	0,1011
Q3 & Q7	63	0,0390	0,3048	0,7616
Q3 & Q8	63	0,1158	0,9103	0,3663
Q4 & Q1	63	0,4866	4,3504	0,0001
Q4 & Q2	63	0,2915	2,3799	0,0205
Q4 & Q3	63	0,1213	0,9540	0,3438
Q4 & Q4		---	---	---
Q4 & Q5	62	0,0199	0,1542	0,8779
Q4 & Q6	63	0,0262	0,2043	0,8388
Q4 & Q7	63	0,0612	0,4786	0,6339
Q4 & Q8	63	0,0760	0,5955	0,5537
Q5 & Q1	62	0,3433	2,8309	0,0063
Q5 & Q2	62	0,3160	2,5798	0,0124
Q5 & Q3	62	0,3554	2,9456	0,0046
Q5 & Q4	62	0,0199	0,1542	0,8779
Q5 & Q5		---	---	---
Q5 & Q6	62	0,0778	0,6046	0,5477
Q5 & Q7	62	0,0687	0,5333	0,5958
Q5 & Q8	62	0,3055	2,4856	0,0157
Q6 & Q1	63	-0,2511	-2,0258	0,0472

Q6 & Q2	63	-0,0321	-0,2507	0,8029
Q6 & Q3	63	0,2085	1,6647	0,1011
Q6 & Q4	63	0,0262	0,2043	0,8388
Q6 & Q5	62	0,0778	0,6046	0,5477
Q6 & Q6		---	---	---
Q6 & Q7	63	0,2590	2,0943	0,0404
Q6 & Q8	63	0,2082	1,6627	0,1015
Q7 & Q1	63	0,0171	0,1339	0,8939
Q7 & Q2	63	0,1132	0,8899	0,3770
Q7 & Q3	63	0,0390	0,3048	0,7616
Q7 & Q4	63	0,0612	0,4786	0,6339
Q7 & Q5	62	0,0687	0,5333	0,5958
Q7 & Q6	63	0,2590	2,0943	0,0404
Q7 & Q7		---	---	---
Q7 & Q8	63	-0,0093	-0,0727	0,9423
Q8 & Q1	63	0,1797	1,4270	0,1587
Q8 & Q2	63	0,2886	2,3542	0,0218
Q8 & Q3	63	0,1158	0,9103	0,3663
Q8 & Q4	63	0,0760	0,5955	0,5537
Q8 & Q5	62	0,3055	2,4856	0,0157
Q8 & Q6	63	0,2082	1,6627	0,1015
Q8 & Q7	63	-0,0093	-0,0727	0,9423
Q8 & Q8		---	---	---

ANEXO J

ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS DE IMPROVISAÇÃO (2ºMOMENTO)

Descriptive Statistics (improvisacao_2ºmomento.sta)

	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum	25th percentl	75th percentl	std.dev.	variance	average deviatn.	range	qua rar
Q1_1_1	3,57	63	4	multiple		1	6	2	5	1,5315	2,3456	1,2925	5	
Q1_1_2	3,00	64	3	2	22	1	7	2	4	1,2971	1,6825	0,9375	6	
Q1_1_3	3,79	63	4	4	15	1	7	3	5	1,4498	2,1019	1,2134	6	
Q2_1_1	0,72	64	1	1	46	0	1	0	1	0,4532	0,2054	0,4043	1	
Q2_1_2	0,44	64	0	0	36	0	1	0	1	0,5000	0,2500	0,4922	1	
Q2_1_3	0,06	64	0	0	60	0	1	0	0	0,2440	0,0595	0,1172	1	
Q2_1_4	0,19	64	0	0	52	0	1	0	0	0,3934	0,1548	0,3047	1	
Q2_2_1	0,06	64	0	0	60	0	1	0	0	0,2440	0,0595	0,1172	1	
Q2_2_2	0,81	64	1	1	52	0	1	1	1	0,3934	0,1548	0,3047	1	
Q2_2_3	0,06	64	0	0	60	0	1	0	0	0,2440	0,0595	0,1172	1	
Q2_2_4	0,64	64	1	1	41	0	1	0	1	0,4836	0,2339	0,4604	1	
Q3_1_1	3,80	64	4	multiple		1	7	2	5	1,6152	2,6089	1,4033	6	
Q3_1_2	3,70	64	4	3	16	1	7	3	5	1,4218	2,0216	1,1904	6	
Q3_1_3	3,80	64	4	3	15	1	6	3	5	1,4274	2,0375	1,1973	5	
Q3_1_4	3,70	64	4	4	20	1	6	3	5	1,3879	1,9263	1,1338	5	
Q3_2_1	4,75	64	5	multiple		1	7	3,5	6	1,4475	2,0952	1,1953	6	
Q3_2_2	4,55	64	5	5	20	1	7	4	6	1,3908	1,9343	1,1489	6	
Q3_2_3	3,78	64	4	3	18	1	7	3	5	1,4526	2,1101	1,2012	6	
Q3_2_4	4,00	64	4	4	27	1	6	3	5	1,2472	1,5556	0,8750	5	
Q4_1_1	5,66	64	6	6	28	3	7	5	6	0,9296	0,8641	0,7627	4	
Q4_1_2	5,42	64	6	6	29	2	7	5	6	1,0205	1,0414	0,8198	5	
Q4_1_3	5,45	64	6	6	27	1	7	5	6	1,0828	1,1724	0,8481	6	
Q4_1_4	5,27	64	5	6	24	3	7	5	6	0,9959	0,9918	0,8218	4	
Q4_1_5	5,52	64	6	6	25	2	7	5	6	1,1408	1,3013	0,9351	5	
Q4_2_1	5,41	64	6	6	26	3	7	5	6	0,9875	0,9752	0,8311	4	

Q4_2_2	5,08	64	5	6	22	2	7	4	6	1,1993	1,4382	0,9341	5
Q4_2_3	5,13	64	5	6	22	3	7	4	6	1,0157	1,0317	0,8359	4
Q4_2_4	5,06	64	5	5	25	2	7	4	6	1,0522	1,1071	0,7695	5
Q4_2_5	5,02	64	5	5	19	1	7	4	6	1,2407	1,5394	0,9258	6

Antecedentes da Improvisação

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_1_1 & Q1_1_1		---	---	---
Q1_1_1 & Q1_1_2	63	0,5008	4,5184	0,0000
Q1_1_1 & Q1_1_3	63	0,5233	4,7960	0,0000
Q1_1_2 & Q1_1_1	63	0,5008	4,5184	0,0000
Q1_1_2 & Q1_1_2		---	---	---
Q1_1_2 & Q1_1_3	63	0,7442	8,7020	0,0000
Q1_1_3 & Q1_1_1	63	0,5233	4,7960	0,0000
Q1_1_3 & Q1_1_2	63	0,7442	8,7020	0,0000
Q1_1_3 & Q1_1_3		---	---	---

Factores Influenciadores

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q2_1_1 & Q2_1_1		---	---	---
Q2_1_1 & Q2_1_2	64	-0,4291	-3,7404	0,0004
Q2_1_1 & Q2_1_3	64	0,0179	0,1413	0,8881
Q2_1_1 & Q2_1_4	64	-0,2337	-1,8928	0,0631
Q2_1_1 & Q2_2_1	64	0,0179	0,1413	0,8881
Q2_1_1 & Q2_2_2	64	0,1447	1,1514	0,2540
Q2_1_1 & Q2_2_3	64	0,0179	0,1413	0,8881
Q2_1_1 & Q2_2_4	64	0,1109	0,8787	0,3830
Q2_1_1 & Q3_1_1	64	-0,1349	-1,0718	0,2880
Q2_1_1 & Q3_1_2	64	-0,0874	-0,6906	0,4924
Q2_1_1 & Q3_1_3	64	-0,1333	-1,0592	0,2936
Q2_1_1 & Q3_1_4	64	-0,1224	-0,9710	0,3353
Q2_1_1 & Q3_2_1	64	-0,1121	-0,8884	0,3778
Q2_1_1 & Q3_2_2	64	-0,1390	-1,1054	0,2733
Q2_1_1 & Q3_2_3	64	-0,2057	-1,6547	0,1030
Q2_1_1 & Q3_2_4	64	-0,0787	-0,6219	0,5363
Q2_1_2 & Q2_1_1	64	-0,4291	-3,7404	0,0004
Q2_1_2 & Q2_1_2		---	---	---
Q2_1_2 & Q2_1_3	64	-0,0976	-0,7721	0,4430
Q2_1_2 & Q2_1_4	64	0,0605	0,4774	0,6347
Q2_1_2 & Q2_2_1	64	0,0325	0,2563	0,7986
Q2_1_2 & Q2_2_2	64	-0,1412	-1,1232	0,2657
Q2_1_2 & Q2_2_3	64	0,2928	2,4109	0,0189
Q2_1_2 & Q2_2_4	64	-0,0615	-0,4855	0,6290
Q2_1_2 & Q3_1_1	64	-0,1491	-1,1874	0,2396
Q2_1_2 & Q3_1_2	64	-0,1279	-1,0156	0,3138
Q2_1_2 & Q3_1_3	64	0,0209	0,1643	0,8700
Q2_1_2 & Q3_1_4	64	-0,0498	-0,3925	0,6960
Q2_1_2 & Q3_2_1	64	-0,2444	-1,9845	0,0516
Q2_1_2 & Q3_2_2	64	-0,1347	-1,0708	0,2884
Q2_1_2 & Q3_2_3	64	0,2247	1,8158	0,0742
Q2_1_2 & Q3_2_4	64	0,0018	0,0140	0,9888
Q2_1_3 & Q2_1_1	64	0,0179	0,1413	0,8881
Q2_1_3 & Q2_1_2	64	-0,0976	-0,7721	0,4430
Q2_1_3 & Q2_1_3		---	---	---
Q2_1_3 & Q2_1_4	64	0,2067	1,6637	0,1012
Q2_1_3 & Q2_2_1	64	-0,0667	-0,5261	0,6007
Q2_1_3 & Q2_2_2	64	-0,0413	-0,3258	0,7457
Q2_1_3 & Q2_2_3	64	-0,0667	-0,5261	0,6007
Q2_1_3 & Q2_2_4	64	0,1934	1,5520	0,1257

Q2_1_3 & Q3_1_1	64	-0,1386	-1,1018	0,2748
Q2_1_3 & Q3_1_2	64	-0,0553	-0,4360	0,6644
Q2_1_3 & Q3_1_3	64	-0,2013	-1,6182	0,1107
Q2_1_3 & Q3_1_4	64	-0,0985	-0,7790	0,4390
Q2_1_3 & Q3_2_1	64	0,0880	0,6953	0,4895
Q2_1_3 & Q3_2_2	64	0,0161	0,1271	0,8993
Q2_1_3 & Q3_2_3	64	-0,0143	-0,1125	0,9108
Q2_1_3 & Q3_2_4	64	-0,0420	-0,3314	0,7415
Q2_1_4 & Q2_1_1	64	-0,2337	-1,8928	0,0631
Q2_1_4 & Q2_1_2	64	0,0605	0,4774	0,6347
Q2_1_4 & Q2_1_3	64	0,2067	1,6637	0,1012
Q2_1_4 & Q2_1_4		---	---	---
Q2_1_4 & Q2_2_1	64	0,0413	0,3258	0,7457
Q2_1_4 & Q2_2_2	64	-0,0769	-0,6075	0,5457
Q2_1_4 & Q2_2_3	64	0,2067	1,6637	0,1012
Q2_1_4 & Q2_2_4	64	0,2764	2,2643	0,0271
Q2_1_4 & Q3_1_1	64	0,0661	0,5217	0,6037
Q2_1_4 & Q3_1_2	64	0,0863	0,6818	0,4979
Q2_1_4 & Q3_1_3	64	0,0420	0,3309	0,7419
Q2_1_4 & Q3_1_4	64	0,1177	0,9330	0,3544
Q2_1_4 & Q3_2_1	64	0,0724	0,5713	0,5699
Q2_1_4 & Q3_2_2	64	0,2057	1,6554	0,1029
Q2_1_4 & Q3_2_3	64	-0,0033	-0,0261	0,9792
Q2_1_4 & Q3_2_4	64	0,0941	0,7443	0,4595
Q2_2_1 & Q2_1_1	64	0,0179	0,1413	0,8881
Q2_2_1 & Q2_1_2	64	0,0325	0,2563	0,7986
Q2_2_1 & Q2_1_3	64	-0,0667	-0,5261	0,6007
Q2_2_1 & Q2_1_4	64	0,0413	0,3258	0,7457
Q2_2_1 & Q2_2_1		---	---	---
Q2_2_1 & Q2_2_2	64	-0,2067	-1,6637	0,1012
Q2_2_1 & Q2_2_3	64	-0,0667	-0,5261	0,6007
Q2_2_1 & Q2_2_4	64	-0,2102	-1,6930	0,0955
Q2_2_1 & Q3_1_1	64	0,0711	0,5610	0,5768
Q2_2_1 & Q3_1_2	64	0,0660	0,5207	0,6044
Q2_2_1 & Q3_1_3	64	0,0392	0,3088	0,7585
Q2_2_1 & Q3_1_4	64	0,1754	1,4030	0,1656
Q2_2_1 & Q3_2_1	64	-0,0413	-0,3254	0,7460
Q2_2_1 & Q3_2_2	64	0,0735	0,5805	0,5637
Q2_2_1 & Q3_2_3	64	-0,1196	-0,9485	0,3466
Q2_2_1 & Q3_2_4	64	0,1645	1,3135	0,1939
Q2_2_2 & Q2_1_1	64	0,1447	1,1514	0,2540
Q2_2_2 & Q2_1_2	64	-0,1412	-1,1232	0,2657
Q2_2_2 & Q2_1_3	64	-0,0413	-0,3258	0,7457
Q2_2_2 & Q2_1_4	64	-0,0769	-0,6075	0,5457
Q2_2_2 & Q2_2_1	64	-0,2067	-1,6637	0,1012
Q2_2_2 & Q2_2_2		---	---	---

Q2_2_2 & Q2_2_3	64	-0,0413	-0,3258	0,7457
Q2_2_2 & Q2_2_4	64	-0,1929	-1,5483	0,1266
Q2_2_2 & Q3_1_1	64	0,1355	1,0771	0,2856
Q2_2_2 & Q3_1_2	64	0,2013	1,6181	0,1107
Q2_2_2 & Q3_1_3	64	0,1679	1,3414	0,1847
Q2_2_2 & Q3_1_4	64	0,2975	2,4537	0,0170
Q2_2_2 & Q3_2_1	64	0,2516	2,0470	0,0449
Q2_2_2 & Q3_2_2	64	0,1524	1,2138	0,2294
Q2_2_2 & Q3_2_3	64	0,0697	0,5505	0,5840
Q2_2_2 & Q3_2_4	64	0,1179	0,9350	0,3534
Q2_2_3 & Q2_1_1	64	0,0179	0,1413	0,8881
Q2_2_3 & Q2_1_2	64	0,2928	2,4109	0,0189
Q2_2_3 & Q2_1_3	64	-0,0667	-0,5261	0,6007
Q2_2_3 & Q2_1_4	64	0,2067	1,6637	0,1012
Q2_2_3 & Q2_2_1	64	-0,0667	-0,5261	0,6007
Q2_2_3 & Q2_2_2	64	-0,0413	-0,3258	0,7457
Q2_2_3 & Q2_2_3		---	---	---
Q2_2_3 & Q2_2_4	64	0,1934	1,5520	0,1257
Q2_2_3 & Q3_1_1	64	-0,2896	-2,3824	0,0203
Q2_2_3 & Q3_1_2	64	-0,2390	-1,9378	0,0572
Q2_2_3 & Q3_1_3	64	-0,1728	-1,3814	0,1721
Q2_2_3 & Q3_1_4	64	-0,2184	-1,7621	0,0830
Q2_2_3 & Q3_2_1	64	-0,1544	-1,2303	0,2232
Q2_2_3 & Q3_2_2	64	-0,0197	-0,1553	0,8771
Q2_2_3 & Q3_2_3	64	0,0643	0,5070	0,6139
Q2_2_3 & Q3_2_4	64	-0,0146	-0,1152	0,9087
Q2_2_4 & Q2_1_1	64	0,1109	0,8787	0,3830
Q2_2_4 & Q2_1_2	64	-0,0615	-0,4855	0,6290
Q2_2_4 & Q2_1_3	64	0,1934	1,5520	0,1257
Q2_2_4 & Q2_1_4	64	0,2764	2,2643	0,0271
Q2_2_4 & Q2_2_1	64	-0,2102	-1,6930	0,0955
Q2_2_4 & Q2_2_2	64	-0,1929	-1,5483	0,1266
Q2_2_4 & Q2_2_3	64	0,1934	1,5520	0,1257
Q2_2_4 & Q2_2_4		---	---	---
Q2_2_4 & Q3_1_1	64	-0,0305	-0,2401	0,8111
Q2_2_4 & Q3_1_2	64	-0,1107	-0,8767	0,3840
Q2_2_4 & Q3_1_3	64	0,0216	0,1699	0,8657
Q2_2_4 & Q3_1_4	64	-0,0199	-0,1565	0,8762
Q2_2_4 & Q3_2_1	64	0,0815	0,6439	0,5220
Q2_2_4 & Q3_2_2	64	0,1158	0,9179	0,3622
Q2_2_4 & Q3_2_3	64	0,0063	0,0496	0,9606
Q2_2_4 & Q3_2_4	64	0,1826	1,4625	0,1487
Q3_1_1 & Q2_1_1	64	-0,1349	-1,0718	0,2880
Q3_1_1 & Q2_1_2	64	-0,1491	-1,1874	0,2396
Q3_1_1 & Q2_1_3	64	-0,1386	-1,1018	0,2748
Q3_1_1 & Q2_1_4	64	0,0661	0,5217	0,6037

Q3_1_1 & Q2_2_1	64	0,0711	0,5610	0,5768
Q3_1_1 & Q2_2_2	64	0,1355	1,0771	0,2856
Q3_1_1 & Q2_2_3	64	-0,2896	-2,3824	0,0203
Q3_1_1 & Q2_2_4	64	-0,0305	-0,2401	0,8111
Q3_1_1 & Q3_1_1		---	---	---
Q3_1_1 & Q3_1_2	64	0,8240	11,4527	0,0000
Q3_1_1 & Q3_1_3	64	0,6810	7,3233	0,0000
Q3_1_1 & Q3_1_4	64	0,7536	9,0284	0,0000
Q3_1_1 & Q3_2_1	64	0,4472	3,9374	0,0002
Q3_1_1 & Q3_2_2	64	0,3913	3,3481	0,0014
Q3_1_1 & Q3_2_3	64	0,0434	0,3423	0,7333
Q3_1_1 & Q3_2_4	64	0,3809	3,2439	0,0019
Q3_1_2 & Q2_1_1	64	-0,0874	-0,6906	0,4924
Q3_1_2 & Q2_1_2	64	-0,1279	-1,0156	0,3138
Q3_1_2 & Q2_1_3	64	-0,0553	-0,4360	0,6644
Q3_1_2 & Q2_1_4	64	0,0863	0,6818	0,4979
Q3_1_2 & Q2_2_1	64	0,0660	0,5207	0,6044
Q3_1_2 & Q2_2_2	64	0,2013	1,6181	0,1107
Q3_1_2 & Q2_2_3	64	-0,2390	-1,9378	0,0572
Q3_1_2 & Q2_2_4	64	-0,1107	-0,8767	0,3840
Q3_1_2 & Q3_1_1	64	0,8240	11,4527	0,0000
Q3_1_2 & Q3_1_2		---	---	---
Q3_1_2 & Q3_1_3	64	0,6013	5,9251	0,0000
Q3_1_2 & Q3_1_4	64	0,6931	7,5705	0,0000
Q3_1_2 & Q3_2_1	64	0,4009	3,4459	0,0010
Q3_1_2 & Q3_2_2	64	0,3843	3,2781	0,0017
Q3_1_2 & Q3_2_3	64	0,0697	0,5500	0,5843
Q3_1_2 & Q3_2_4	64	0,2949	2,4304	0,0180
Q3_1_3 & Q2_1_1	64	-0,1333	-1,0592	0,2936
Q3_1_3 & Q2_1_2	64	0,0209	0,1643	0,8700
Q3_1_3 & Q2_1_3	64	-0,2013	-1,6182	0,1107
Q3_1_3 & Q2_1_4	64	0,0420	0,3309	0,7419
Q3_1_3 & Q2_2_1	64	0,0392	0,3088	0,7585
Q3_1_3 & Q2_2_2	64	0,1679	1,3414	0,1847
Q3_1_3 & Q2_2_3	64	-0,1728	-1,3814	0,1721
Q3_1_3 & Q2_2_4	64	0,0216	0,1699	0,8657
Q3_1_3 & Q3_1_1	64	0,6810	7,3233	0,0000
Q3_1_3 & Q3_1_2	64	0,6013	5,9251	0,0000
Q3_1_3 & Q3_1_3		---	---	---
Q3_1_3 & Q3_1_4	64	0,7463	8,8296	0,0000
Q3_1_3 & Q3_2_1	64	0,2255	1,8227	0,0732
Q3_1_3 & Q3_2_2	64	0,3113	2,5797	0,0123
Q3_1_3 & Q3_2_3	64	0,2924	2,4077	0,0190
Q3_1_3 & Q3_2_4	64	0,4902	4,4283	0,0000
Q3_1_4 & Q2_1_1	64	-0,1224	-0,9710	0,3353
Q3_1_4 & Q2_1_2	64	-0,0498	-0,3925	0,6960

Q3_1_4 & Q2_1_3	64	-0,0985	-0,7790	0,4390
Q3_1_4 & Q2_1_4	64	0,1177	0,9330	0,3544
Q3_1_4 & Q2_2_1	64	0,1754	1,4030	0,1656
Q3_1_4 & Q2_2_2	64	0,2975	2,4537	0,0170
Q3_1_4 & Q2_2_3	64	-0,2184	-1,7621	0,0830
Q3_1_4 & Q2_2_4	64	-0,0199	-0,1565	0,8762
Q3_1_4 & Q3_1_1	64	0,7536	9,0284	0,0000
Q3_1_4 & Q3_1_2	64	0,6931	7,5705	0,0000
Q3_1_4 & Q3_1_3	64	0,7463	8,8296	0,0000
Q3_1_4 & Q3_1_4		---	---	---
Q3_1_4 & Q3_2_1	64	0,4439	3,9011	0,0002
Q3_1_4 & Q3_2_2	64	0,5326	4,9547	0,0000
Q3_1_4 & Q3_2_3	64	0,1806	1,4456	0,1533
Q3_1_4 & Q3_2_4	64	0,6206	6,2324	0,0000
Q3_2_1 & Q2_1_1	64	-0,1121	-0,8884	0,3778
Q3_2_1 & Q2_1_2	64	-0,2444	-1,9845	0,0516
Q3_2_1 & Q2_1_3	64	0,0880	0,6953	0,4895
Q3_2_1 & Q2_1_4	64	0,0724	0,5713	0,5699
Q3_2_1 & Q2_2_1	64	-0,0413	-0,3254	0,7460
Q3_2_1 & Q2_2_2	64	0,2516	2,0470	0,0449
Q3_2_1 & Q2_2_3	64	-0,1544	-1,2303	0,2232
Q3_2_1 & Q2_2_4	64	0,0815	0,6439	0,5220
Q3_2_1 & Q3_1_1	64	0,4472	3,9374	0,0002
Q3_2_1 & Q3_1_2	64	0,4009	3,4459	0,0010
Q3_2_1 & Q3_1_3	64	0,2255	1,8227	0,0732
Q3_2_1 & Q3_1_4	64	0,4439	3,9011	0,0002
Q3_2_1 & Q3_2_1		---	---	---
Q3_2_1 & Q3_2_2	64	0,7624	9,2773	0,0000
Q3_2_1 & Q3_2_3	64	0,3203	2,6624	0,0099
Q3_2_1 & Q3_2_4	64	0,4812	4,3224	0,0001
Q3_2_2 & Q2_1_1	64	-0,1390	-1,1054	0,2733
Q3_2_2 & Q2_1_2	64	-0,1347	-1,0708	0,2884
Q3_2_2 & Q2_1_3	64	0,0161	0,1271	0,8993
Q3_2_2 & Q2_1_4	64	0,2057	1,6554	0,1029
Q3_2_2 & Q2_2_1	64	0,0735	0,5805	0,5637
Q3_2_2 & Q2_2_2	64	0,1524	1,2138	0,2294
Q3_2_2 & Q2_2_3	64	-0,0197	-0,1553	0,8771
Q3_2_2 & Q2_2_4	64	0,1158	0,9179	0,3622
Q3_2_2 & Q3_1_1	64	0,3913	3,3481	0,0014
Q3_2_2 & Q3_1_2	64	0,3843	3,2781	0,0017
Q3_2_2 & Q3_1_3	64	0,3113	2,5797	0,0123
Q3_2_2 & Q3_1_4	64	0,5326	4,9547	0,0000
Q3_2_2 & Q3_2_1	64	0,7624	9,2773	0,0000
Q3_2_2 & Q3_2_2		---	---	---
Q3_2_2 & Q3_2_3	64	0,4266	3,7138	0,0004
Q3_2_2 & Q3_2_4	64	0,6362	6,4922	0,0000

Q3_2_3 & Q2_1_1	64	-0,2057	-1,6547	0,1030
Q3_2_3 & Q2_1_2	64	0,2247	1,8158	0,0742
Q3_2_3 & Q2_1_3	64	-0,0143	-0,1125	0,9108
Q3_2_3 & Q2_1_4	64	-0,0033	-0,0261	0,9792
Q3_2_3 & Q2_2_1	64	-0,1196	-0,9485	0,3466
Q3_2_3 & Q2_2_2	64	0,0697	0,5505	0,5840
Q3_2_3 & Q2_2_3	64	0,0643	0,5070	0,6139
Q3_2_3 & Q2_2_4	64	0,0063	0,0496	0,9606
Q3_2_3 & Q3_1_1	64	0,0434	0,3423	0,7333
Q3_2_3 & Q3_1_2	64	0,0697	0,5500	0,5843
Q3_2_3 & Q3_1_3	64	0,2924	2,4077	0,0190
Q3_2_3 & Q3_1_4	64	0,1806	1,4456	0,1533
Q3_2_3 & Q3_2_1	64	0,3203	2,6624	0,0099
Q3_2_3 & Q3_2_2	64	0,4266	3,7138	0,0004
Q3_2_3 & Q3_2_3		---	---	---
Q3_2_3 & Q3_2_4	64	0,5633	5,3674	0,0000
Q3_2_4 & Q2_1_1	64	-0,0787	-0,6219	0,5363
Q3_2_4 & Q2_1_2	64	0,0018	0,0140	0,9888
Q3_2_4 & Q2_1_3	64	-0,0420	-0,3314	0,7415
Q3_2_4 & Q2_1_4	64	0,0941	0,7443	0,4595
Q3_2_4 & Q2_2_1	64	0,1645	1,3135	0,1939
Q3_2_4 & Q2_2_2	64	0,1179	0,9350	0,3534
Q3_2_4 & Q2_2_3	64	-0,0146	-0,1152	0,9087
Q3_2_4 & Q2_2_4	64	0,1826	1,4625	0,1487
Q3_2_4 & Q3_1_1	64	0,3809	3,2439	0,0019
Q3_2_4 & Q3_1_2	64	0,2949	2,4304	0,0180
Q3_2_4 & Q3_1_3	64	0,4902	4,4283	0,0000
Q3_2_4 & Q3_1_4	64	0,6206	6,2324	0,0000
Q3_2_4 & Q3_2_1	64	0,4812	4,3224	0,0001
Q3_2_4 & Q3_2_2	64	0,6362	6,4922	0,0000
Q3_2_4 & Q3_2_3	64	0,5633	5,3674	0,0000
Q3_2_4 & Q3_2_4		---	---	---

Consequências da Improvisação

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q4_1_1 & Q4_1_1		---	---	---
Q4_1_1 & Q4_1_2	64	0,6088	6,0420	0,0000
Q4_1_1 & Q4_1_3	64	0,4715	4,2104	0,0001
Q4_1_1 & Q4_1_4	64	0,3219	2,6771	0,0095
Q4_1_1 & Q4_1_5	64	0,3510	2,9520	0,0045
Q4_1_1 & Q4_2_1	64	0,3386	2,8337	0,0062
Q4_1_1 & Q4_2_2	64	0,3706	3,1415	0,0026
Q4_1_1 & Q4_2_3	64	0,2167	1,7481	0,0854
Q4_1_1 & Q4_2_4	64	0,1885	1,5116	0,1357
Q4_1_1 & Q4_2_5	64	0,2137	1,7224	0,0900
Q4_1_2 & Q4_1_1	64	0,6088	6,0420	0,0000
Q4_1_2 & Q4_1_2		---	---	---
Q4_1_2 & Q4_1_3	64	0,5885	5,7312	0,0000
Q4_1_2 & Q4_1_4	64	0,5776	5,5712	0,0000
Q4_1_2 & Q4_1_5	64	0,4389	3,8458	0,0003
Q4_1_2 & Q4_2_1	64	0,2830	2,3231	0,0235
Q4_1_2 & Q4_2_2	64	0,3274	2,7288	0,0083
Q4_1_2 & Q4_2_3	64	0,3078	2,5474	0,0133
Q4_1_2 & Q4_2_4	64	0,3118	2,5840	0,0121
Q4_1_2 & Q4_2_5	64	0,3026	2,4998	0,0151
Q4_1_3 & Q4_1_1	64	0,4715	4,2104	0,0001
Q4_1_3 & Q4_1_2	64	0,5885	5,7312	0,0000
Q4_1_3 & Q4_1_3		---	---	---
Q4_1_3 & Q4_1_4	64	0,5707	5,4730	0,0000
Q4_1_3 & Q4_1_5	64	0,4988	4,5320	0,0000
Q4_1_3 & Q4_2_1	64	0,1066	0,8441	0,4019
Q4_1_3 & Q4_2_2	64	0,2667	2,1790	0,0331
Q4_1_3 & Q4_2_3	64	0,1548	1,2337	0,2220
Q4_1_3 & Q4_2_4	64	0,2615	2,1331	0,0369
Q4_1_3 & Q4_2_5	64	0,2300	1,8608	0,0675
Q4_1_4 & Q4_1_1	64	0,3219	2,6771	0,0095
Q4_1_4 & Q4_1_2	64	0,5776	5,5712	0,0000
Q4_1_4 & Q4_1_3	64	0,5707	5,4730	0,0000
Q4_1_4 & Q4_1_4		---	---	---
Q4_1_4 & Q4_1_5	64	0,6667	7,0434	0,0000
Q4_1_4 & Q4_2_1	64	0,0483	0,3806	0,7048
Q4_1_4 & Q4_2_2	64	0,0171	0,1350	0,8931
Q4_1_4 & Q4_2_3	64	0,1943	1,5596	0,1240
Q4_1_4 & Q4_2_4	64	0,2542	2,0697	0,0427
Q4_1_4 & Q4_2_5	64	0,3072	2,5420	0,0135
Q4_1_5 & Q4_1_1	64	0,3510	2,9520	0,0045

Q4_1_5 & Q4_1_2	64	0,4389	3,8458	0,0003
Q4_1_5 & Q4_1_3	64	0,4988	4,5320	0,0000
Q4_1_5 & Q4_1_4	64	0,6667	7,0434	0,0000
Q4_1_5 & Q4_1_5		---	---	---
Q4_1_5 & Q4_2_1	64	0,1796	1,4372	0,1557
Q4_1_5 & Q4_2_2	64	0,1712	1,3685	0,1761
Q4_1_5 & Q4_2_3	64	0,2263	1,8293	0,0722
Q4_1_5 & Q4_2_4	64	0,3269	2,7237	0,0084
Q4_1_5 & Q4_2_5	64	0,4332	3,7846	0,0003
Q4_2_1 & Q4_1_1	64	0,3386	2,8337	0,0062
Q4_2_1 & Q4_1_2	64	0,2830	2,3231	0,0235
Q4_2_1 & Q4_1_3	64	0,1066	0,8441	0,4019
Q4_2_1 & Q4_1_4	64	0,0483	0,3806	0,7048
Q4_2_1 & Q4_1_5	64	0,1796	1,4372	0,1557
Q4_2_1 & Q4_2_1		---	---	---
Q4_2_1 & Q4_2_2	64	0,5591	5,3094	0,0000
Q4_2_1 & Q4_2_3	64	0,4877	4,3986	0,0000
Q4_2_1 & Q4_2_4	64	0,5192	4,7839	0,0000
Q4_2_1 & Q4_2_5	64	0,6003	5,9096	0,0000
Q4_2_2 & Q4_1_1	64	0,3706	3,1415	0,0026
Q4_2_2 & Q4_1_2	64	0,3274	2,7288	0,0083
Q4_2_2 & Q4_1_3	64	0,2667	2,1790	0,0331
Q4_2_2 & Q4_1_4	64	0,0171	0,1350	0,8931
Q4_2_2 & Q4_1_5	64	0,1712	1,3685	0,1761
Q4_2_2 & Q4_2_1	64	0,5591	5,3094	0,0000
Q4_2_2 & Q4_2_2		---	---	---
Q4_2_2 & Q4_2_3	64	0,6007	5,9164	0,0000
Q4_2_2 & Q4_2_4	64	0,6099	6,0602	0,0000
Q4_2_2 & Q4_2_5	64	0,5097	4,6645	0,0000
Q4_2_3 & Q4_1_1	64	0,2167	1,7481	0,0854
Q4_2_3 & Q4_1_2	64	0,3078	2,5474	0,0133
Q4_2_3 & Q4_1_3	64	0,1548	1,2337	0,2220
Q4_2_3 & Q4_1_4	64	0,1943	1,5596	0,1240
Q4_2_3 & Q4_1_5	64	0,2263	1,8293	0,0722
Q4_2_3 & Q4_2_1	64	0,4877	4,3986	0,0000
Q4_2_3 & Q4_2_2	64	0,6007	5,9164	0,0000
Q4_2_3 & Q4_2_3		---	---	---
Q4_2_3 & Q4_2_4	64	0,6792	7,2868	0,0000
Q4_2_3 & Q4_2_5	64	0,6092	6,0486	0,0000
Q4_2_4 & Q4_1_1	64	0,1885	1,5116	0,1357
Q4_2_4 & Q4_1_2	64	0,3118	2,5840	0,0121
Q4_2_4 & Q4_1_3	64	0,2615	2,1331	0,0369
Q4_2_4 & Q4_1_4	64	0,2542	2,0697	0,0427
Q4_2_4 & Q4_1_5	64	0,3269	2,7237	0,0084
Q4_2_4 & Q4_2_1	64	0,5192	4,7839	0,0000
Q4_2_4 & Q4_2_2	64	0,6099	6,0602	0,0000

Q4_2_4 & Q4_2_3	64	0,6792	7,2868	0,0000
Q4_2_4 & Q4_2_4		---	---	---
Q4_2_4 & Q4_2_5	64	0,6999	7,7154	0,0000
Q4_2_5 & Q4_1_1	64	0,2137	1,7224	0,0900
Q4_2_5 & Q4_1_2	64	0,3026	2,4998	0,0151
Q4_2_5 & Q4_1_3	64	0,2300	1,8608	0,0675
Q4_2_5 & Q4_1_4	64	0,3072	2,5420	0,0135
Q4_2_5 & Q4_1_5	64	0,4332	3,7846	0,0003
Q4_2_5 & Q4_2_1	64	0,6003	5,9096	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_2	64	0,5097	4,6645	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_3	64	0,6092	6,0486	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_4	64	0,6999	7,7154	0,0000
Q4_2_5 & Q4_2_5		---	---	---

ANEXO L

ANÁLISE RELACIONAL DOS DADOS (2ºMOMENTO)

Antecedentes vs Consequencias

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao_2ºmomento.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_1_ & Q4_1_1	63	-0,1379	-1,0872	0,2812
Q1_1_ & Q4_1_2	63	-0,0021	-0,0166	0,9868
Q1_1_ & Q4_1_3	63	0,0033	0,0255	0,9798
Q1_1_ & Q4_1_4	63	0,2548	2,0582	0,0439
Q1_1_ & Q4_1_5	63	0,2186	1,7495	0,0852
Q1_1_ & Q4_2_1	63	-0,2445	-1,9696	0,0534
Q1_1_ & Q4_2_2	63	-0,2998	-2,4548	0,0170
Q1_1_ & Q4_2_3	63	-0,0569	-0,4455	0,6576
Q1_1_ & Q4_2_4	63	-0,0281	-0,2197	0,8268
Q1_1_ & Q4_2_5	63	0,0181	0,1411	0,8883
Q1_2 & Q4_1_1	64	0,1301	1,0330	0,3056
Q1_2 & Q4_1_2	64	0,1147	0,9092	0,3668
Q1_2 & Q4_1_3	64	0,1422	1,1313	0,2623
Q1_2 & Q4_1_4	64	0,2522	2,0520	0,0444
Q1_2 & Q4_1_5	64	0,1531	1,2199	0,2271
Q1_2 & Q4_2_1	64	-0,1887	-1,5129	0,1354
Q1_2 & Q4_2_2	64	-0,1191	-0,9445	0,3486
Q1_2 & Q4_2_3	64	-0,1458	-1,1603	0,2504
Q1_2 & Q4_2_4	64	-0,0232	-0,1823	0,8559
Q1_2 & Q4_2_5	64	0,0304	0,2393	0,8116
Q1_3 & Q4_1_1	63	0,1192	0,9375	0,3522
Q1_3 & Q4_1_2	63	0,1234	0,9708	0,3355
Q1_3 & Q4_1_3	63	0,1504	1,1878	0,2395
Q1_3 & Q4_1_4	63	0,2684	2,1761	0,0334
Q1_3 & Q4_1_5	63	0,2469	1,9896	0,0511
Q1_3 & Q4_2_1	63	-0,0906	-0,7102	0,4803
Q1_3 & Q4_2_2	63	-0,0862	-0,6757	0,5018
Q1_3 & Q4_2_3	63	0,0098	0,0768	0,9391
Q1_3 & Q4_2_4	63	-0,0189	-0,1480	0,8828
Q1_3 & Q4_2_5	63	0,1657	1,3121	0,1944

Factores Influenciadores Vs Consequências Improvisação

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao_2ºmomento.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q2_1_1 & Q4_1_1	64	-0,1008	-0,7978	0,4281
Q2_1_1 & Q4_1_2	64	-0,0401	-0,3163	0,7529
Q2_1_1 & Q4_1_3	64	-0,0060	-0,0470	0,9627
Q2_1_1 & Q4_1_4	64	0,1383	1,0996	0,2757
Q2_1_1 & Q4_1_5	64	0,1708	1,3649	0,1772
Q2_1_1 & Q4_2_1	64	-0,0059	-0,0468	0,9628
Q2_1_1 & Q4_2_2	64	-0,1660	-1,3259	0,1897
Q2_1_1 & Q4_2_3	64	-0,0334	-0,2631	0,7934
Q2_1_1 & Q4_2_4	64	0,0059	0,0466	0,9629
Q2_1_1 & Q4_2_5	64	0,0877	0,6931	0,4909
Q2_1_2 & Q4_1_1	64	0,1972	1,5837	0,1183
Q2_1_2 & Q4_1_2	64	0,2301	1,8615	0,0674
Q2_1_2 & Q4_1_3	64	0,1703	1,3609	0,1785
Q2_1_2 & Q4_1_4	64	0,0725	0,5726	0,5690
Q2_1_2 & Q4_1_5	64	0,0062	0,0490	0,9610
Q2_1_2 & Q4_2_1	64	0,0557	0,4389	0,6622
Q2_1_2 & Q4_2_2	64	0,1585	1,2637	0,2111
Q2_1_2 & Q4_2_3	64	0,0881	0,6965	0,4887
Q2_1_2 & Q4_2_4	64	0,0501	0,3951	0,6941
Q2_1_2 & Q4_2_5	64	0,1748	1,3981	0,1671
Q2_1_3 & Q4_1_1	64	-0,1520	-1,2110	0,2305
Q2_1_3 & Q4_1_2	64	-0,0727	-0,5738	0,5682
Q2_1_3 & Q4_1_3	64	0,0646	0,5100	0,6119
Q2_1_3 & Q4_1_4	64	0,1064	0,8428	0,4026
Q2_1_3 & Q4_1_5	64	0,0401	0,3161	0,7530
Q2_1_3 & Q4_2_1	64	-0,0644	-0,5081	0,6132
Q2_1_3 & Q4_2_2	64	-0,2250	-1,8180	0,0739
Q2_1_3 & Q4_2_3	64	-0,2025	-1,6279	0,1086
Q2_1_3 & Q4_2_4	64	-0,2054	-1,6525	0,1035
Q2_1_3 & Q4_2_5	64	-0,0561	-0,4424	0,6597
Q2_1_4 & Q4_1_1	64	0,0241	0,1902	0,8498
Q2_1_4 & Q4_1_2	64	-0,0289	-0,2276	0,8207
Q2_1_4 & Q4_1_3	64	-0,0928	-0,7336	0,4659

Q2_1_4 & Q4_1_4	64	-0,0376	-0,2959	0,7683
Q2_1_4 & Q4_1_5	64	-0,0780	-0,6162	0,5400
Q2_1_4 & Q4_2_1	64	-0,0742	-0,5856	0,5603
Q2_1_4 & Q4_2_2	64	0,0326	0,2571	0,7980
Q2_1_4 & Q4_2_3	64	0,1301	1,0331	0,3056
Q2_1_4 & Q4_2_4	64	0,0933	0,7376	0,4636
Q2_1_4 & Q4_2_5	64	-0,0550	-0,4336	0,6661
Q2_2_1 & Q4_1_1	64	0,1761	1,4086	0,1639
Q2_2_1 & Q4_1_2	64	0,2125	1,7120	0,0919
Q2_2_1 & Q4_1_3	64	0,0000	0,0000	1,0000
Q2_2_1 & Q4_1_4	64	0,2734	2,2382	0,0288
Q2_2_1 & Q4_1_5	64	0,3792	3,2270	0,0020
Q2_2_1 & Q4_2_1	64	0,0184	0,1449	0,8853
Q2_2_1 & Q4_2_2	64	0,0835	0,6594	0,5121
Q2_2_1 & Q4_2_3	64	0,2207	1,7818	0,0797
Q2_2_1 & Q4_2_4	64	0,1614	1,2876	0,2027
Q2_2_1 & Q4_2_5	64	0,1556	1,2405	0,2195
Q2_2_2 & Q4_1_1	64	-0,1334	-1,0595	0,2935
Q2_2_2 & Q4_1_2	64	-0,1075	-0,8513	0,3979
Q2_2_2 & Q4_1_3	64	-0,0836	-0,6606	0,5113
Q2_2_2 & Q4_1_4	64	-0,0285	-0,2241	0,8234
Q2_2_2 & Q4_1_5	64	-0,1685	-1,3458	0,1833
Q2_2_2 & Q4_2_1	64	-0,1791	-1,4337	0,1567
Q2_2_2 & Q4_2_2	64	-0,1463	-1,1643	0,2488
Q2_2_2 & Q4_2_3	64	-0,0181	-0,1425	0,8871
Q2_2_2 & Q4_2_4	64	-0,1615	-1,2886	0,2023
Q2_2_2 & Q4_2_5	64	-0,2087	-1,6806	0,0979
Q2_2_3 & Q4_1_1	64	0,0463	0,3653	0,7161
Q2_2_3 & Q4_1_2	64	0,0578	0,4557	0,6502
Q2_2_3 & Q4_1_3	64	0,0499	0,3931	0,6956
Q2_2_3 & Q4_1_4	64	0,1083	0,8575	0,3945
Q2_2_3 & Q4_1_5	64	0,1039	0,8227	0,4138
Q2_2_3 & Q4_2_1	64	0,0791	0,6249	0,5344
Q2_2_3 & Q4_2_2	64	-0,0254	-0,2001	0,8421
Q2_2_3 & Q4_2_3	64	-0,0401	-0,3162	0,7529
Q2_2_3 & Q4_2_4	64	0,1614	1,2876	0,2027
Q2_2_3 & Q4_2_5	64	0,1339	1,0640	0,2915
Q2_2_4 & Q4_1_1	64	-0,1739	-1,3908	0,1693
Q2_2_4 & Q4_1_2	64	-0,3225	-2,6826	0,0094

Q2_2_4 & Q4_1_3	64	-0,0531	-0,4187	0,6769
Q2_2_4 & Q4_1_4	64	-0,1444	-1,1492	0,2549
Q2_2_4 & Q4_1_5	64	-0,0350	-0,2754	0,7839
Q2_2_4 & Q4_2_1	64	-0,0260	-0,2047	0,8385
Q2_2_4 & Q4_2_2	64	0,0046	0,0360	0,9714
Q2_2_4 & Q4_2_3	64	0,0828	0,6544	0,5153
Q2_2_4 & Q4_2_4	64	0,1545	1,2314	0,2228
Q2_2_4 & Q4_2_5	64	0,0858	0,6782	0,5002
Q3_1_1 & Q4_1_1	64	-0,0595	-0,4692	0,6406
Q3_1_1 & Q4_1_2	64	-0,1857	-1,4878	0,1419
Q3_1_1 & Q4_1_3	64	-0,2071	-1,6665	0,1007
Q3_1_1 & Q4_1_4	64	-0,2084	-1,6774	0,0985
Q3_1_1 & Q4_1_5	64	-0,1779	-1,4232	0,1597
Q3_1_1 & Q4_2_1	64	0,2194	1,7710	0,0815
Q3_1_1 & Q4_2_2	64	0,1499	1,1942	0,2369
Q3_1_1 & Q4_2_3	64	0,2774	2,2738	0,0264
Q3_1_1 & Q4_2_4	64	0,0849	0,6713	0,5045
Q3_1_1 & Q4_2_5	64	-0,0299	-0,2353	0,8147
Q3_1_2 & Q4_1_1	64	-0,0162	-0,1274	0,8990
Q3_1_2 & Q4_1_2	64	-0,1492	-1,1880	0,2394
Q3_1_2 & Q4_1_3	64	-0,1961	-1,5745	0,1205
Q3_1_2 & Q4_1_4	64	-0,0928	-0,7337	0,4659
Q3_1_2 & Q4_1_5	64	-0,1271	-1,0092	0,3168
Q3_1_2 & Q4_2_1	64	0,1687	1,3477	0,1826
Q3_1_2 & Q4_2_2	64	0,0883	0,6980	0,4878
Q3_1_2 & Q4_2_3	64	0,2065	1,6617	0,1016
Q3_1_2 & Q4_2_4	64	0,0204	0,1604	0,8731
Q3_1_2 & Q4_2_5	64	-0,0437	-0,3448	0,7314
Q3_1_3 & Q4_1_1	64	-0,1784	-1,4276	0,1584
Q3_1_3 & Q4_1_2	64	-0,1956	-1,5703	0,1214
Q3_1_3 & Q4_1_3	64	-0,1936	-1,5536	0,1254
Q3_1_3 & Q4_1_4	64	-0,3487	-2,9297	0,0047
Q3_1_3 & Q4_1_5	64	-0,2991	-2,4684	0,0163
Q3_1_3 & Q4_2_1	64	0,0262	0,2067	0,8369
Q3_1_3 & Q4_2_2	64	0,0960	0,7597	0,4503
Q3_1_3 & Q4_2_3	64	0,0452	0,3561	0,7229
Q3_1_3 & Q4_2_4	64	-0,0227	-0,1787	0,8588
Q3_1_3 & Q4_2_5	64	-0,0783	-0,6184	0,5386
Q3_1_4 & Q4_1_1	64	-0,2313	-1,8723	0,0659

Q3_1_4 & Q4_1_2	64	-0,2924	-2,4075	0,0190
Q3_1_4 & Q4_1_3	64	-0,3566	-3,0056	0,0038
Q3_1_4 & Q4_1_4	64	-0,2629	-2,1458	0,0358
Q3_1_4 & Q4_1_5	64	-0,2154	-1,7365	0,0874
Q3_1_4 & Q4_2_1	64	0,0469	0,3698	0,7128
Q3_1_4 & Q4_2_2	64	0,0292	0,2302	0,8187
Q3_1_4 & Q4_2_3	64	0,2012	1,6169	0,1110
Q3_1_4 & Q4_2_4	64	0,0149	0,1173	0,9070
Q3_1_4 & Q4_2_5	64	-0,1009	-0,7989	0,4274
Q3_2_1 & Q4_1_1	64	-0,2257	-1,8238	0,0730
Q3_2_1 & Q4_1_2	64	-0,4425	-3,8855	0,0003
Q3_2_1 & Q4_1_3	64	-0,0374	-0,2949	0,7690
Q3_2_1 & Q4_1_4	64	-0,1672	-1,3357	0,1865
Q3_2_1 & Q4_1_5	64	0,0434	0,3422	0,7333
Q3_2_1 & Q4_2_1	64	-0,2084	-1,6774	0,0985
Q3_2_1 & Q4_2_2	64	-0,2456	-1,9946	0,0505
Q3_2_1 & Q4_2_3	64	-0,0708	-0,5588	0,5783
Q3_2_1 & Q4_2_4	64	-0,1793	-1,4349	0,1563
Q3_2_1 & Q4_2_5	64	-0,2411	-1,9558	0,0550
Q3_2_2 & Q4_1_1	64	-0,1999	-1,6062	0,1133
Q3_2_2 & Q4_1_2	64	-0,3250	-2,7060	0,0088
Q3_2_2 & Q4_1_3	64	-0,0952	-0,7529	0,4543
Q3_2_2 & Q4_1_4	64	-0,1824	-1,4608	0,1491
Q3_2_2 & Q4_1_5	64	0,0439	0,3457	0,7307
Q3_2_2 & Q4_2_1	64	-0,1025	-0,8110	0,4204
Q3_2_2 & Q4_2_2	64	-0,0863	-0,6819	0,4978
Q3_2_2 & Q4_2_3	64	0,0665	0,5248	0,6016
Q3_2_2 & Q4_2_4	64	0,0055	0,0431	0,9657
Q3_2_2 & Q4_2_5	64	-0,0820	-0,6475	0,5197
Q3_2_3 & Q4_1_1	64	-0,0947	-0,7488	0,4568
Q3_2_3 & Q4_1_2	64	-0,1663	-1,3280	0,1891
Q3_2_3 & Q4_1_3	64	0,0331	0,2605	0,7953
Q3_2_3 & Q4_1_4	64	-0,1956	-1,5703	0,1214
Q3_2_3 & Q4_1_5	64	-0,0948	-0,7494	0,4564
Q3_2_3 & Q4_2_1	64	-0,1534	-1,2226	0,2261
Q3_2_3 & Q4_2_2	64	-0,2021	-1,6252	0,1092
Q3_2_3 & Q4_2_3	64	-0,2118	-1,7061	0,0930
Q3_2_3 & Q4_2_4	64	-0,2409	-1,9547	0,0551
Q3_2_3 & Q4_2_5	64	-0,1464	-1,1654	0,2483

Q3_2_4 & Q4_1_1	64	-0,2183	-1,7618	0,0830
Q3_2_4 & Q4_1_2	64	-0,2649	-2,1628	0,0344
Q3_2_4 & Q4_1_3	64	-0,0113	-0,0887	0,9296
Q3_2_4 & Q4_1_4	64	-0,0442	-0,3484	0,7287
Q3_2_4 & Q4_1_5	64	0,0443	0,3491	0,7282
Q3_2_4 & Q4_2_1	64	-0,1281	-1,0171	0,3131
Q3_2_4 & Q4_2_2	64	-0,1604	-1,2794	0,2055
Q3_2_4 & Q4_2_3	64	0,0031	0,0246	0,9804
Q3_2_4 & Q4_2_4	64	0,0358	0,2820	0,7789
Q3_2_4 & Q4_2_5	64	-0,0999	-0,7902	0,4324

Estrutura vs consequências

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao_2°momento.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_2°MOM & Q4_1_1	63	-0,0128	-0,0996	0,9210
Q1_2°MOM & Q4_1_2	63	-0,1798	-1,4272	0,1586
Q1_2°MOM & Q4_1_3	63	-0,1510	-1,1930	0,2375
Q1_2°MOM & Q4_1_4	63	-0,2077	-1,6584	0,1024
Q1_2°MOM & Q4_1_5	63	-0,1235	-0,9724	0,3347
Q1_2°MOM & Q4_2_1	63	0,0076	0,0592	0,9530
Q1_2°MOM & Q4_2_2	63	0,2123	1,6969	0,0948
Q1_2°MOM & Q4_2_3	63	0,2430	1,9561	0,0550
Q1_2°MOM & Q4_2_4	63	0,1385	1,0926	0,2789
Q1_2°MOM & Q4_2_5	63	0,0853	0,6689	0,5061
Q2_2°MOM & Q4_1_1	63	-0,0941	-0,7380	0,4634
Q2_2°MOM & Q4_1_2	63	-0,0447	-0,3491	0,7282
Q2_2°MOM & Q4_1_3	63	-0,0255	-0,1991	0,8428
Q2_2°MOM & Q4_1_4	63	-0,2470	-1,9906	0,0510
Q2_2°MOM & Q4_1_5	63	-0,2741	-2,2264	0,0297
Q2_2°MOM & Q4_2_1	63	0,0638	0,4991	0,6195
Q2_2°MOM & Q4_2_2	63	0,3760	3,1696	0,0024
Q2_2°MOM & Q4_2_3	63	0,1537	1,2147	0,2292
Q2_2°MOM & Q4_2_4	63	0,1787	1,4184	0,1612
Q2_2°MOM & Q4_2_5	63	0,0479	0,3745	0,7093
Q3_2°MOM & Q4_1_1	63	0,0514	0,4021	0,6890
Q3_2°MOM & Q4_1_2	63	-0,0794	-0,6222	0,5361
Q3_2°MOM & Q4_1_3	63	0,0060	0,0470	0,9627
Q3_2°MOM & Q4_1_4	63	0,0439	0,3431	0,7327
Q3_2°MOM & Q4_1_5	63	0,0646	0,5056	0,6150
Q3_2°MOM & Q4_2_1	63	0,0482	0,3765	0,7078
Q3_2°MOM & Q4_2_2	63	0,0054	0,0424	0,9664
Q3_2°MOM & Q4_2_3	63	-0,0101	-0,0789	0,9374
Q3_2°MOM & Q4_2_4	63	0,0093	0,0730	0,9421
Q3_2°MOM & Q4_2_5	63	-0,0042	-0,0330	0,9738
Q4_2°MOM & Q4_1_1	64	-0,0202	-0,1593	0,8740
Q4_2°MOM & Q4_1_2	64	-0,0729	-0,5757	0,5669
Q4_2°MOM & Q4_1_3	64	-0,0345	-0,2720	0,7865
Q4_2°MOM & Q4_1_4	64	-0,1583	-1,2625	0,2115

Q4_2ºMOM & Q4_1_5	64	-0,0773	-0,6106	0,5437
Q4_2ºMOM & Q4_2_1	64	-0,1217	-0,9658	0,3379
Q4_2ºMOM & Q4_2_2	64	0,0946	0,7482	0,4572
Q4_2ºMOM & Q4_2_3	64	0,1961	1,5745	0,1205
Q4_2ºMOM & Q4_2_4	64	0,0837	0,6611	0,5110
Q4_2ºMOM & Q4_2_5	64	-0,0840	-0,6638	0,5093
Q5_2ºMOM & Q4_1_1	62	0,1583	1,2416	0,2192
Q5_2ºMOM & Q4_1_2	62	-0,0096	-0,0745	0,9409
Q5_2ºMOM & Q4_1_3	62	-0,0533	-0,4134	0,6808
Q5_2ºMOM & Q4_1_4	62	-0,1378	-1,0779	0,2854
Q5_2ºMOM & Q4_1_5	62	0,0105	0,0814	0,9354
Q5_2ºMOM & Q4_2_1	62	0,0943	0,7341	0,4658
Q5_2ºMOM & Q4_2_2	62	0,1738	1,3667	0,1768
Q5_2ºMOM & Q4_2_3	62	0,2213	1,7579	0,0839
Q5_2ºMOM & Q4_2_4	62	0,0982	0,7644	0,4476
Q5_2ºMOM & Q4_2_5	62	0,2112	1,6741	0,0993
Q6_2ºMOM & Q4_1_1	63	0,1853	1,4731	0,1459
Q6_2ºMOM & Q4_1_2	63	0,1200	0,9439	0,3489
Q6_2ºMOM & Q4_1_3	63	0,2250	1,8033	0,0763
Q6_2ºMOM & Q4_1_4	63	0,2034	1,6222	0,1099
Q6_2ºMOM & Q4_1_5	63	0,1393	1,0987	0,2762
Q6_2ºMOM & Q4_2_1	63	-0,1599	-1,2651	0,2107
Q6_2ºMOM & Q4_2_2	63	-0,1148	-0,9028	0,3702
Q6_2ºMOM & Q4_2_3	63	-0,2253	-1,8059	0,0759
Q6_2ºMOM & Q4_2_4	63	-0,1185	-0,9320	0,3550
Q6_2ºMOM & Q4_2_5	63	-0,1917	-1,5256	0,1323
Q7_2ºMOM & Q4_1_1	63	0,0471	0,3680	0,7141
Q7_2ºMOM & Q4_1_2	63	-0,0280	-0,2191	0,8273
Q7_2ºMOM & Q4_1_3	63	-0,2130	-1,7024	0,0938
Q7_2ºMOM & Q4_1_4	63	-0,2864	-2,3349	0,0229
Q7_2ºMOM & Q4_1_5	63	-0,3225	-2,6613	0,0099
Q7_2ºMOM & Q4_2_1	63	-0,0006	-0,0051	0,9960
Q7_2ºMOM & Q4_2_2	63	-0,0769	-0,6026	0,5490
Q7_2ºMOM & Q4_2_3	63	-0,0526	-0,4114	0,6822
Q7_2ºMOM & Q4_2_4	63	-0,2677	-2,1701	0,0339
Q7_2ºMOM & Q4_2_5	63	-0,2091	-1,6703	0,1000
Q8_2ºMOM & Q4_1_1	63	-0,0279	-0,2182	0,8280
Q8_2ºMOM & Q4_1_2	63	-0,0817	-0,6403	0,5244
Q8_2ºMOM & Q4_1_3	63	-0,0085	-0,0663	0,9474

Q8_2ºMOM & Q4_1_4	63	0,1048	0,8227	0,4139
Q8_2ºMOM & Q4_1_5	63	0,1530	1,2095	0,2311
Q8_2ºMOM & Q4_2_1	63	-0,2119	-1,6937	0,0954
Q8_2ºMOM & Q4_2_2	63	-0,0500	-0,3911	0,6971
Q8_2ºMOM & Q4_2_3	63	-0,1736	-1,3768	0,1736
Q8_2ºMOM & Q4_2_4	63	-0,1279	-1,0076	0,3176
Q8_2ºMOM & Q4_2_5	63	-0,0747	-0,5854	0,5605

Estrutura vs antecedentes

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_2°MOM & Q1_1_	63	-0,1396	-1,1014	0,2750
Q1_2°MOM & Q1_2	63	-0,3386	-2,8103	0,0066
Q1_2°MOM & Q1_3	63	-0,3574	-2,9887	0,0040
Q2_2°MOM & Q1_1_	63	-0,0693	-0,5423	0,5896
Q2_2°MOM & Q1_2	63	-0,1427	-1,1262	0,2645
Q2_2°MOM & Q1_3	63	-0,2626	-2,1255	0,0376
Q3_2°MOM & Q1_1_	63	0,1099	0,8640	0,3910
Q3_2°MOM & Q1_2	63	0,0082	0,0644	0,9489
Q3_2°MOM & Q1_3	63	0,0736	0,5766	0,5663
Q4_2°MOM & Q1_1_	63	-0,2020	-1,6109	0,1124
Q4_2°MOM & Q1_2	64	-0,0808	-0,6386	0,5254
Q4_2°MOM & Q1_3	63	-0,2742	-2,2269	0,0297
Q5_2°MOM & Q1_1_	62	0,1049	0,8168	0,4173
Q5_2°MOM & Q1_2	62	-0,0938	-0,7299	0,4683
Q5_2°MOM & Q1_3	62	0,0143	0,1108	0,9121
Q6_2°MOM & Q1_1_	63	0,0064	0,0501	0,9602
Q6_2°MOM & Q1_2	63	0,3223	2,6587	0,0100
Q6_2°MOM & Q1_3	63	0,2329	1,8705	0,0662
Q7_2°MOM & Q1_1_	63	-0,0825	-0,6469	0,5201
Q7_2°MOM & Q1_2	63	0,0202	0,1577	0,8752
Q7_2°MOM & Q1_3	63	0,0538	0,4209	0,6753
Q8_2°MOM & Q1_1_	63	0,1745	1,3840	0,1714
Q8_2°MOM & Q1_2	63	0,1757	1,3943	0,1683
Q8_2°MOM & Q1_3	63	0,2026	1,6158	0,1113

Estrutura vs influenciadores

Spearman Rank Order Correlations (improvisacao finais.sta) MD pairwise deleted				
	Valid N	Spearman R	t(N-2)	p-level
Q1_2°MOM & Q2_1_1	63	0,0633	0,4951	0,6223
Q1_2°MOM & Q2_1_2	63	-0,0315	-0,2463	0,8062
Q1_2°MOM & Q2_1_3	63	-0,1066	-0,8376	0,4055
Q1_2°MOM & Q2_1_4	63	0,0901	0,7062	0,4827
Q1_2°MOM & Q2_2_1	63	-0,0597	-0,4672	0,6420
Q1_2°MOM & Q2_2_2	63	0,0344	0,2691	0,7888
Q1_2°MOM & Q2_2_3	63	-0,1066	-0,8376	0,4055
Q1_2°MOM & Q2_2_4	63	0,2400	1,9308	0,0582
Q1_2°MOM & Q3_1_1	63	0,1545	1,2212	0,2267
Q1_2°MOM & Q3_1_2	63	0,1225	0,9639	0,3389
Q1_2°MOM & Q3_1_3	63	0,3172	2,6121	0,0113
Q1_2°MOM & Q3_1_4	63	0,2667	2,1617	0,0346
Q1_2°MOM & Q3_2_1	63	0,0528	0,4132	0,6809
Q1_2°MOM & Q3_2_2	63	0,0346	0,2700	0,7881
Q1_2°MOM & Q3_2_3	63	0,0675	0,5281	0,5994
Q1_2°MOM & Q3_2_4	63	0,0403	0,3147	0,7540
Q2_2°MOM & Q2_1_1	63	-0,1076	-0,8453	0,4013
Q2_2°MOM & Q2_1_2	63	0,1039	0,8162	0,4176
Q2_2°MOM & Q2_1_3	63	-0,3164	-2,6049	0,0115
Q2_2°MOM & Q2_1_4	63	-0,0936	-0,7339	0,4658
Q2_2°MOM & Q2_2_1	63	-0,3013	-2,4682	0,0164
Q2_2°MOM & Q2_2_2	63	-0,0094	-0,0731	0,9420
Q2_2°MOM & Q2_2_3	63	-0,0603	-0,4715	0,6389
Q2_2°MOM & Q2_2_4	63	0,0308	0,2409	0,8105
Q2_2°MOM & Q3_1_1	63	0,0095	0,0739	0,9414
Q2_2°MOM & Q3_1_2	63	-0,0400	-0,3130	0,7553
Q2_2°MOM & Q3_1_3	63	0,1179	0,9273	0,3574
Q2_2°MOM & Q3_1_4	63	-0,0004	-0,0032	0,9974
Q2_2°MOM & Q3_2_1	63	-0,1438	-1,1351	0,2608
Q2_1°MOM & Q3_2_2	63	-0,1360	-1,0726	0,2877
Q2_2°MOM & Q3_2_3	63	-0,0269	-0,2104	0,8340
Q2_2°MOM & Q3_2_4	63	-0,0775	-0,6073	0,5459
Q3_2°MOM & Q2_1_1	63	-0,1120	-0,8803	0,3822
Q3_2°MOM & Q2_1_2	63	0,0451	0,3523	0,7258

Q3_2°MOM & Q2_1_3	63	-0,1791	-1,4219	0,1602
Q3_2°MOM & Q2_1_4	63	-0,0722	-0,5652	0,5740
Q3_2°MOM & Q2_2_1	63	0,0743	0,5820	0,5627
Q3_2°MOM & Q2_2_2	63	-0,1337	-1,0537	0,2962
Q3_2°MOM & Q2_2_3	63	0,0743	0,5820	0,5627
Q3_2°MOM & Q2_2_4	63	-0,0166	-0,1294	0,8974
Q3_2°MOM & Q3_1_1	63	0,0803	0,6294	0,5315
Q3_2°MOM & Q3_1_2	63	0,0817	0,6401	0,5245
Q3_2°MOM & Q3_1_3	63	0,1057	0,8299	0,4098
Q3_2°MOM & Q3_1_4	63	0,0470	0,3674	0,7146
Q3_2°MOM & Q3_2_1	63	0,0038	0,0297	0,9764
Q3_2°MOM & Q3_2_2	63	-0,0273	-0,2134	0,8317
Q3_2°MOM & Q3_2_3	63	0,1000	0,7849	0,4355
Q3_2°MOM & Q3_2_4	63	0,0211	0,1649	0,8696
Q4_2°MOM & Q2_1_1	64	0,0711	0,5609	0,5769
Q4_2°MOM & Q2_1_2	64	-0,0585	-0,4618	0,6459
Q4_2°MOM & Q2_1_3	64	-0,0720	-0,5683	0,5719
Q4_2°MOM & Q2_1_4	64	0,1749	1,3984	0,1670
Q4_2°MOM & Q2_2_1	64	-0,0200	-0,1575	0,8754
Q4_2°MOM & Q2_2_2	64	0,0694	0,5482	0,5856
Q4_2°MOM & Q2_2_3	64	-0,0200	-0,1575	0,8754
Q4_2°MOM & Q2_2_4	64	0,2754	2,2557	0,0276
Q4_2°MOM & Q3_1_1	64	-0,0753	-0,5949	0,5541
Q4_2°MOM & Q3_1_2	64	-0,0360	-0,2834	0,7778
Q4_2°MOM & Q3_1_3	64	0,0296	0,2332	0,8164
Q4_2°MOM & Q3_1_4	64	-0,0377	-0,2968	0,7676
Q4_2°MOM & Q3_2_1	64	-0,0317	-0,2496	0,8037
Q4_2°MOM & Q3_2_2	64	-0,0631	-0,4977	0,6205
Q4_2°MOM & Q3_2_3	64	-0,0123	-0,0967	0,9233
Q4_2°MOM & Q3_2_4	64	-0,1135	-0,8997	0,3718
Q5_2°MOM & Q2_1_1	62	-0,1787	-1,4069	0,1646
Q5_2°MOM & Q2_1_2	62	0,1869	1,4734	0,1459
Q5_2°MOM & Q2_1_3	62	-0,1916	-1,5120	0,1358
Q5_2°MOM & Q2_1_4	62	0,0316	0,2449	0,8073
Q5_2°MOM & Q2_2_1	62	0,0411	0,3183	0,7514
Q5_2°MOM & Q2_2_2	62	-0,0766	-0,5950	0,5541
Q5_2°MOM & Q2_2_3	62	-0,0469	-0,3638	0,7173
Q5_2°MOM & Q2_2_4	62	-0,1265	-0,9876	0,3273
Q5_2°MOM & Q3_1_1	62	0,1487	1,1647	0,2488

Q5_2°MOM & Q3_1_2	62	0,0441	0,3423	0,7334
Q5_2°MOM & Q3_1_3	62	0,2118	1,6783	0,0985
Q5_2°MOM & Q3_1_4	62	0,1193	0,9310	0,3556
Q5_2°MOM & Q3_2_1	62	-0,0857	-0,6664	0,5077
Q5_2°MOM & Q3_2_2	62	-0,0997	-0,7760	0,4408
Q5_2°MOM & Q3_2_3	62	-0,1111	-0,8656	0,3901
Q5_2°MOM & Q3_2_4	62	-0,0427	-0,3314	0,7415
Q6_2°MOM & Q2_1_1	63	-0,0387	-0,3026	0,7632
Q6_2°MOM & Q2_1_2	63	0,2176	1,7412	0,0867
Q6_2°MOM & Q2_1_3	63	-0,0235	-0,1835	0,8550
Q6_2°MOM & Q2_1_4	63	-0,0204	-0,1595	0,8738
Q6_2°MOM & Q2_2_1	63	-0,0235	-0,1835	0,8550
Q6_2°MOM & Q2_2_2	63	-0,0583	-0,4565	0,6497
Q6_2°MOM & Q2_2_3	63	0,3054	2,5045	0,0150
Q6_2°MOM & Q2_2_4	63	0,0409	0,3193	0,7506
Q6_2°MOM & Q3_1_1	63	-0,1643	-1,3010	0,1981
Q6_2°MOM & Q3_1_2	63	-0,0728	-0,5701	0,5707
Q6_2°MOM & Q3_1_3	63	-0,1182	-0,9293	0,3564
Q6_2°MOM & Q3_1_4	63	-0,2393	-1,9251	0,0589
Q6_2°MOM & Q3_2_1	63	-0,0596	-0,4662	0,6427
Q6_2°MOM & Q3_2_2	63	-0,1775	-1,4085	0,1641
Q6_2°MOM & Q3_2_3	63	0,1387	1,0937	0,2784
Q6_2°MOM & Q3_2_4	63	-0,0284	-0,2222	0,8249
Q7_2°MOM & Q2_1_1	63	-0,1206	-0,9486	0,3466
Q7_2°MOM & Q2_1_2	63	0,2073	1,6549	0,1031
Q7_2°MOM & Q2_1_3	63	-0,2195	-1,7570	0,0839
Q7_2°MOM & Q2_1_4	63	0,0530	0,4145	0,6799
Q7_2°MOM & Q2_2_1	63	-0,1036	-0,8139	0,4189
Q7_2°MOM & Q2_2_2	63	-0,0568	-0,4443	0,6584
Q7_2°MOM & Q2_2_3	63	0,1829	1,4530	0,1513
Q7_2°MOM & Q2_2_4	63	-0,0312	-0,2437	0,8083
Q7_2°MOM & Q3_1_1	63	0,0087	0,0676	0,9463
Q7_2°MOM & Q3_1_2	63	0,0770	0,6033	0,5485
Q7_2°MOM & Q3_1_3	63	0,0012	0,0094	0,9925
Q7_2°MOM & Q3_1_4	63	0,0133	0,1036	0,9178
Q7_2°MOM & Q3_2_1	63	-0,0488	-0,3818	0,7040
Q7_2°MOM & Q3_2_2	63	-0,0608	-0,4754	0,6362
Q7_2°MOM & Q3_2_3	63	0,1970	1,5692	0,1218
Q7_2°MOM & Q3_2_4	63	-0,0738	-0,5776	0,5656

Q8_2°MOM & Q2_1_1	63	-0,0845	-0,6622	0,5103
Q8_2°MOM & Q2_1_2	63	0,0881	0,6907	0,4924
Q8_2°MOM & Q2_1_3	63	-0,0365	-0,2855	0,7763
Q8_2°MOM & Q2_1_4	63	-0,1194	-0,9390	0,3514
Q8_2°MOM & Q2_2_1	63	-0,1038	-0,8151	0,4182
Q8_2°MOM & Q2_2_2	63	-0,1600	-1,2656	0,2105
Q8_2°MOM & Q2_2_3	63	-0,2691	-2,1825	0,0329
Q8_2°MOM & Q2_2_4	63	-0,1524	-1,2044	0,2331
Q8_2°MOM & Q3_1_1	63	-0,1030	-0,8089	0,4217
Q8_2°MOM & Q3_1_2	63	-0,0444	-0,3470	0,7298
Q8_2°MOM & Q3_1_3	63	-0,0240	-0,1877	0,8517
Q8_2°MOM & Q3_1_4	63	-0,1466	-1,1573	0,2517
Q8_2°MOM & Q3_2_1	63	-0,0875	-0,6862	0,4952
Q8_2°MOM & Q3_2_2	63	-0,1143	-0,8988	0,3723
Q8_2°MOM & Q3_2_3	63	0,0443	0,3463	0,7303
Q8_2°MOM & Q3_2_4	63	0,0130	0,1015	0,9195

ANEXO M

DIFERENÇAS ENTRE OS DOIS MOMENTOS

Wilcoxon Matched Pairs Test (Estrutura)

	Valid N	T	Z	p-level
Q1_1°MOM & Q1_2°MOM	63	53,00	5,94	0,0000
Q1_1°MOM & Q2_2°MOM	63	73,00	5,76	0,0000
Q1_1°MOM & Q3_2°MOM	63	119,50	4,27	0,0000
Q1_1°MOM & Q4_2°MOM	64	60,00	5,65	0,0000
Q1_1°MOM & Q5_2°MOM	62	144,00	4,55	0,0000
Q1_1°MOM & Q6_2°MOM	63	235,00	0,54	0,5876
Q1_1°MOM & Q7_2°MOM	63	230,00	1,39	0,1639
Q1_1°MOM & Q8_2°MOM	63	152,00	3,47	0,0005
Q2_1°MOM & Q1_2°MOM	63	83,50	5,51	0,0000
Q2_1°MOM & Q2_2°MOM	63	126,00	5,31	0,0000
Q2_1°MOM & Q3_2°MOM	63	145,00	3,83	0,0001
Q2_1°MOM & Q4_2°MOM	64	110,00	5,27	0,0000
Q2_1°MOM & Q5_2°MOM	62	240,00	3,84	0,0001
Q2_1°MOM & Q6_2°MOM	63	286,00	0,20	0,8441
Q2_1°MOM & Q7_2°MOM	63	324,50	0,41	0,6838
Q2_1°MOM & Q8_2°MOM	63	240,50	2,46	0,0138
Q3_1°MOM & Q1_2°MOM	61	121,00	3,88	0,0001
Q3_1°MOM & Q2_2°MOM	61	75,00	3,93	0,0001
Q3_1°MOM & Q3_2°MOM	61	317,00	0,52	0,6027
Q3_1°MOM & Q4_2°MOM	62	262,50	3,19	0,0014
Q3_1°MOM & Q5_2°MOM	60	282,50	1,28	0,2019
Q3_1°MOM & Q6_2°MOM	61	206,00	3,22	0,0013
Q3_1°MOM & Q7_2°MOM	61	277,50	2,71	0,0068
Q3_1°MOM & Q8_2°MOM	61	379,50	0,66	0,5087
Q4_1°MOM & Q1_2°MOM	63	157,50	5,13	0,0000
Q4_1°MOM & Q2_2°MOM	63	106,00	5,22	0,0000
Q4_1°MOM & Q3_2°MOM	63	238,50	3,15	0,0016
Q4_1°MOM & Q4_2°MOM	64	184,00	4,91	0,0000
Q4_1°MOM & Q5_2°MOM	62	271,50	3,67	0,0002
Q4_1°MOM & Q6_2°MOM	63	231,00	0,62	0,5372
Q4_1°MOM & Q7_2°MOM	63	348,00	0,05	0,9579
Q4_1°MOM & Q8_2°MOM	63	267,50	2,30	0,0214
Q5_1°MOM & Q1_2°MOM	62	125,00	4,65	0,0000
Q5_1°MOM & Q2_2°MOM	62	131,50	4,58	0,0000
Q5_1°MOM & Q3_2°MOM	62	362,00	1,76	0,0792
Q5_1°MOM & Q4_2°MOM	63	188,00	4,10	0,0000
Q5_1°MOM & Q5_2°MOM	61	310,00	2,52	0,0118
Q5_1°MOM & Q6_2°MOM	62	182,00	2,37	0,0177
Q5_1°MOM & Q7_2°MOM	62	319,00	1,66	0,0976
Q5_1°MOM & Q8_2°MOM	62	540,00	0,94	0,3466
Q6_1°MOM & Q1_2°MOM	63	244,00	0,37	0,7084

Q6_1°MOM & Q2_2°MOM	63	248,00	0,30	0,7648
Q6_1°MOM & Q3_2°MOM	63	189,00	3,28	0,0010
Q6_1°MOM & Q4_2°MOM	64	330,00	0,05	0,9624
Q6_1°MOM & Q5_2°MOM	62	222,50	2,52	0,0117
Q6_1°MOM & Q6_2°MOM	63	44,00	5,42	0,0000
Q6_1°MOM & Q7_2°MOM	63	65,00	5,45	0,0000
Q6_1°MOM & Q8_2°MOM	63	198,00	3,61	0,0003
Q7_1°MOM & Q1_2°MOM	63	162,00	1,69	0,0919
Q7_1°MOM & Q2_2°MOM	63	269,50	1,24	0,2161
Q7_1°MOM & Q3_2°MOM	63	159,00	2,37	0,0179
Q7_1°MOM & Q4_2°MOM	64	284,00	1,02	0,3085
Q7_1°MOM & Q5_2°MOM	62	196,50	1,73	0,0842
Q7_1°MOM & Q6_2°MOM	63	112,50	5,16	0,0000
Q7_1°MOM & Q7_2°MOM	63	42,00	4,95	0,0000
Q7_1°MOM & Q8_2°MOM	63	175,50	3,30	0,0010
Q8_1°MOM & Q1_2°MOM	63	84,00	5,51	0,0000
Q8_1°MOM & Q2_2°MOM	63	55,00	5,47	0,0000
Q8_1°MOM & Q3_2°MOM	63	170,50	3,51	0,0004
Q8_1°MOM & Q4_2°MOM	64	84,00	5,17	0,0000
Q8_1°MOM & Q5_2°MOM	62	147,50	3,93	0,0001
Q8_1°MOM & Q6_2°MOM	63	172,00	0,98	0,3252
Q8_1°MOM & Q7_2°MOM	63	328,50	0,07	0,9436
Q8_1°MOM & Q8_2°MOM	63	288,50	2,23	0,0259

Wilcoxon Matched Pairs Test (antecedents improvisacao_comparacao.sta)

	Valid N	T	Z	p-level
Q1_1 (1°mom)& Q1_1 (2°mom)	63	512	1,61	0,1070
Q1_1 (1°mom)& Q1_2 (2°mom)	64	336,5	3,63	0,0003
Q1_1 (1°mom)& Q1_3 (2°mom)	63	581	0,77	0,4421
Q1_2 (1°mom) & Q1_1 (2°mom)	63	567	0,68	0,4962
Q1_2 (1°mom) & Q1_2 (2°mom)	64	452	1,79	0,0734
Q1_2 (1°mom) & Q1_3 (2°mom)	63	625,5	1,60	0,1103
Q1_3 (1°mom) & Q1_1 (2°mom)	63	504	2,05	0,0400
Q1_3 (1°mom) & Q1_2 (2°mom)	64	234,5	4,14	0,0000
Q1_3 (1°mom) & Q1_3 (2°mom)	63	576	1,23	0,2169

Wilcoxon Matched Pairs Test (influenciadores improvisacao_comparacao.sta)

	Valid N	T	Z	p-level
Q2_1_1 & Q2_1_1 (2°mom)	63	188,5	0,33	0,7413
Q2_1_2 & Q2_1_2 (2°mom)	63	259	1,16	0,2450
Q2_1_3 & Q2_1_3 (2°mom)	63	13,5	0,63	0,5286
Q2_1_4 & Q2_1_4 (2°mom)	63	24	0,80	0,4236
Q2_2_1 & Q2_2_1 (2°mom)	63	0	6,21	0,0000
Q2_2_2 & Q2_2_2 (2°mom)	63	0	6,21	0,0000
Q2_2_3 & Q2_2_3 (2°mom)	63	19,5	5,09	0,0000
Q2_2_4 & Q2_2_4 (2°mom)	63	0	6,74	0,0000
Q3_1_1 & Q3_1_1 (2°mom)	64	495	1,38	0,1690
Q3_1_2 & Q3_1_2 (2°mom)	64	475	1,57	0,1167
Q3_1_3 & Q3_1_3 (2°mom)	64	474	0,73	0,4675
Q3_1_4 & Q3_1_4 (2°mom)	64	256	4,42	0,0000
Q3_2_1 & Q3_2_1 (2°mom)	64	567,5	1,11	0,2685
Q3_2_2 & Q3_2_2 (2°mom)	64	430	2,53	0,0115
Q3_2_3 & Q3_2_3 (2°mom)	64	525	0,65	0,5182
Q3_2_4 & Q2_2_4 (2°mom)	64	741	0,24	0,8080

Wilcoxon Matched Pairs Test (consequências improvisacao_comparacao.sta)

	Valid N	T	Z	p-level
Q4_1_1 & Q4_1_1 (2°mom)	64	482	0,40	0,6886
Q4_1_2 & Q4_1_2 (2°mom)	64	242,5	2,06	0,0396
Q4_1_3 & Q4_1_3 (2°mom)	64	367	1,28	0,2006
Q4_1_4 & Q4_1_4 (2°mom)	64	349,5	1,70	0,0895
Q4_1_5 & Q4_1_5 (2°mom)	64	501	0,67	0,5050
Q4_2_1 & Q4_2_1 (2°mom)	64	375,5	1,18	0,2391
Q4_2_2 & Q4_2_2 (2°mom)	64	499,5	0,20	0,8390
Q4_2_3 & Q4_2_3 (2°mom)	64	484	0,38	0,7053
Q4_2_4 & Q4_2_4 (2°mom)	64	578	0,57	0,5657
Q4_2_5 & Q4_2_5 (2°mom)	64	435	1,15	0,2491

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA