

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

**COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

RELATÓRIO TÉCNICO

Ericson Rodrigues da Costa

**BRASÍLIA-DF
2022**



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão
Pública – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

APRESENTAÇÃO

Este relatório técnico configura-se em um resumo expandido da dissertação “COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ACRE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19”, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do mestrado: maio de 2020 a agosto de 2022.

Orientadores: Prof. Dr. Edgar Reyes Júnior (*in memoriam*)
Prof.^a Dr.^a Marina Figueiredo Moreira

Composição da banca examinadora:

- Prof. Dr. Cleidson Nogueira Dias - Membro Interno
- Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli - Membro Externo

Palavras-chave: Complexidade Institucional. Covid-19. Resposta Organizacional. Problemas Complexos e Inesperados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Problemas Complexos e Inesperados e Crises.....	5
2.2 Lógica Institucional.....	6
2.3 Complexidade Institucional.....	7
2.4 Síntese Teórica.....	9
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
3.1 Operacionalização das Análises.....	11
4. RESULTADOS E ANÁLISE	12
4.1 Atuação do Ifac para o enfrentamento à pandemia da Covid-19.	12
4.2 Análise textual.....	14
4.3 Características da Complexidade Institucional.....	17
5. DISCUSSÃO DO MODELO	22
6. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo novo Coronavírus, Covid-19 fez emergir desafios sem precedentes no mundo, ocasionando uma crise internacional que afetou todos os países. Diante dessa ameaça mundial, seguindo orientações gerais da OMS, os países passaram a estabelecer medidas para mitigar o contágio, de modo que a sociedade passou a adotar protocolos de segurança para conter a contaminação do vírus, como uso de máscara, higienização das mãos e aderir ao isolamento social.

Nesse contexto, as atividades presenciais do Ifac foram suspensas, os espaços físicos, ocupados e movimentados por alunos, professores, servidores e pesquisadores em geral, deram lugar a um ambiente vazio, afetado pela pandemia da Covid-19. Passou-se por um período em que todas essas atividades foram realizadas exclusivamente de forma remota, e em seguida houve uma combinação entre as atividades remotas com as atividades presenciais, formato híbrido, um retorno gradual da comunidade acadêmica aos espaços físicos da Instituição. Esse formato híbrido de execução das atividades, no ensino, permaneceu até o fim da coleta de dados dessa pesquisa, visando à implementação de medidas que favorecessem o isolamento social.

Desse modo, surgiram novos desafios para repensar de que maneira a estrutura da Instituição poderia romper seus padrões de funcionamento e readaptar suas ações, de forma que algumas de suas atividades pudessem ressurgir, mesmo diante do contexto de crise sanitária. Assim, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão foram influenciados pelas ações de enfrentamento adotado pela instituição. Diante disso, a pesquisa está norteada a partir da problemática central: Qual a conjuntura das complexidades institucionais no enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Ifac?

Para responder o questionamento investigativo, o presente trabalho teve como objetivo geral descrever a conjuntura das complexidades institucionais no enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Ifac. Como objetivos específicos, estabeleceu-se: Descrever as atuações do Ifac para o enfrentamento à pandemia da Covid-19; Caracterizar as complexidades institucional no enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac e Analisar as complexidades institucionais utilizando o Modelo Teórico, descrito na Figura 1, nas respostas organizacionais ao enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Enquanto referencial teórico, alguns autores serão utilizados com suas respectivas obras em torno de conceitos considerados essenciais para o desenvolvimento da pesquisa. Entre esses conceitos, serão destacados Problemas Complexos e Inesperados, Lógica Institucional, Complexidade Institucional e Resposta Organizacional. Concepções que possibilitarão estabelecer categorias de análise, viabilizando o andamento do estudo a partir de algumas perspectivas que integrarão a análise e o diálogo em torno do objeto de estudo desta pesquisa.

2.1 Problemas Complexos e Inesperados e Crises

Nessa busca de estabelecer compreensões acerca dos fatores geradores de crises, de acordo com Abreu e Andrade (2019), a conceituação dos *wicked problems*, aqui tratados como Problemas Complexos e Inesperados - PCI, são problemas mal formulados, caracterizados por informações caóticas. Outros autores apresentam uma visão mais ampla, como Weber e Khademian (2008), que classificam os problemas complexos e inesperados em três diferentes aspectos.

No primeiro, esses problemas não são estruturados e mudam a cada tentativa de solução. No segundo aspecto, ocorre a existência de subconjuntos múltiplos e sobrepostos de problemas que refletem hierarquias e estruturas de autoridade dentro de e entre organizações, domínios de políticas, jurisdições e partes interessadas. Por último, são obstinados, mesmo com boas intenções e recursos direcionados, eles não serão resolvidos com uma única ação (WEBER E KHADEMIAN, 2008).

A partir desse entendimento, como medidas para contornar esses obstáculos, as práticas alternativas começam a ser repensadas enquanto ações para reduzir os conflitos diante da crise, podendo ser realizadas com o auxílio das lógicas institucionais. Oborn *et al.* (2021) explicam que tais lógicas podem ser utilizadas para orientar os processos de criação de sentido em resposta a uma crise. Dessa forma, a lógica institucional pode moldar quais os problemas ou questões são atendidas e quais objetivos são priorizados.

2.2 Lógica Institucional

Ao surgir como parte do desenvolvimento da teoria institucional, a partir da década 70, a lógica institucional pode ser considerada um método de análise das instituições (THORNTON; OCASIO, 2008), com o fornecimento de diretrizes que sejam capazes de estabelecer uma estrutura que delibere uma espécie de vinculação entre as ações e as organizações de maneira macro, para os aspectos mais gerais, como também nas abordagens micro, que tem foco nas especificidades presentes no interior das organizações (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983; ZUCKER, 1977).

Greenwood *et al.* (2011) contextualizam as lógicas institucionais como conjuntos abrangentes de princípios, que prescrevem como interpretar a realidade organizacional. Nessa perspectiva, Thornton *et al.* (2015), reiterando as afirmações de Thornton e Ocasio (1999), afirmam que as lógicas institucionais são padrões históricos socialmente construídos a partir de símbolos e práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras das quais os indivíduos e organizações inserem uma rede de significações para satisfazerem sua realidade social.

Os autores Hasse *et al.* (2018) reconheceram que as lógicas institucionais são mobilizadas principalmente por representantes em suas respectivas áreas. Thornton e Ocasio (1999), ao investigar outras pesquisas concluíram que a lógica institucional define as regras do jogo pelas quais o poder executivo é ganho, mantido e perdido nas organizações. Além disso, as lógicas institucionais são historicamente variadas e moldadas por mudanças estruturais e sociais.

Seguindo esse contexto, as lógicas institucionais estão associadas ao nível social que os estudiosos normalmente identificaram na família, comunidade, religião, estado, mercado, profissão e corporação (FRIEDLAND e ALFORD, 1991; DUNN e JONES, 2010; RUMUS *et al.*, 2016). Dessa forma, a lógica institucional serve como alicerce para aprimorar os estudos das relações entre indivíduos, organizações e sociedade (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Na perspectiva de lógica institucional existe o intuito de compreender como as ações das organizações estão dependentes da relação entre indivíduo e organização, quais as características e influências entre eles, cada um fornecendo sua visão de racionalidade (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Com isso, as lógicas

podem estar associadas aos possíveis caminhos que buscam superar ou contornar situações embaraçosas.

2.3 Complexidade Institucional

A sociedade é constituída por meio de múltiplas lógicas institucionais que apesar de serem interdependentes, são contraditórias e muitas vezes não são harmônicas. Meyer e Höllerer (2010) sinalizam que as lógicas podem coexistir de forma harmônica, competirem entre si, substituir umas às outras, oferecer uma união ou mesmo um acordo de pacificidade temporária. Sendo assim, as lógicas estão frequentemente em conflito (GREENWOOD *et al.*, 2011), e os respectivos sistemas de significado e compreensão normativas, embutidos em rituais e práticas que variam de acordo com a conjuntura vivida, fornecem perspectivas distintas.

Esses conflitos e desencontros entre lógicas geram a complexidade institucional, objeto de investigação desta pesquisa. Ao partir desse entendimento de como a complexidade é gerada, é possível dizer que ela ocorre quando uma organização enfrenta prescrições incompatíveis de várias lógicas institucionais. Assim, diante desses atritos, a organização se depara com discordâncias que geram tensões internas, uma pressão que pode ocasionar complexidade institucional (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Segundo Battilana e Dorado (2010), em uma organização que vivencia uma complexidade institucional pode haver tensões que poderão progredir para lutas de poderes, colocando em risco até mesmo a sobrevivência da organização. Um exemplo da exposição da autora é pensar o contexto escolar, no qual a educação está influenciada por diferentes lógicas. Nesse contexto, cada parte interessada, envolvida no ambiente escolar, apresenta uma visão e expectativas distintas para a instituição, que em algum momento serão conflitantes.

Os pais de alunos têm uma visão do que deve ser a escola, os docentes possuem outro olhar para o ambiente e o governo, enquanto autoridade que exerce um controle geral sobre a instituição, possui alguns objetivos diferentes dos demais sujeitos integrantes. Dessa forma, esse possível conflito de lógica exigiria uma resposta institucional da escola para mitigar ou sanar o conflito (REYES JR. *et. al* 2020). Em busca de encontrar uma estabilidade, uma organização que realiza processos para equilibrar e administrar os embates durante a complexidade

institucional poderá conseguir apoio dos diferentes atores envolvidos (BATTILANA *et al.*, 2015; PACHE; SANTOS, 2013). Coordenar ações conjuntas, ao invés de determinar medidas que permitam que uma lógica se sobressaia diante das outras, leva à necessidade de integrá-las, encontrando meios que criem um caminho que permitam diálogos entre aspectos contrários.

Uma alternativa para amenizar as tensões é projetar uma articulação para que a organização seja híbrida, flexível e adaptável, para que consiga gerir os conflitos de maneira ajustável, sem maiores danos para o ambiente organizacional (BATTILANA; DORADO, 2010; PACHE; SANTOS, 2010). Eliminando a necessidade de os atores aderirem uma lógica em detrimento de outra, ficando esses envolvidos com múltiplas lógicas em seus ambientes (VORONOV; DE CLERCQ; HININGS, 2013).

Nas situações em que as organizações enfrentam a complexidade institucional, é preciso criar respostas para que a organização consiga encontrar caminhos para combater os conflitos, de modo a evitar problemas mais graves, que coloquem em risco sua legitimação e até mesmo o seu acesso aos recursos necessários para a organização (GREENWOOD *et al.*, 2011). Contudo, as pressões decorrentes da complexidade institucional não afetam todas as organizações da mesma forma, já que essas tensões podem ser filtradas por vários atributos da própria organização.

De acordo com os autores, esses atributos organizacionais são categorizados através da posição que ocupam dentro do campo, pela localização na estrutura, inclusive pelas características de governança, incluindo sua identidade (GREENWOOD *et al.*, 2011). Assim, a posição do campo sugere também, durante a complexidade institucional, que quando uma organização está posicionada de forma superior, a maior obrigação de remodelação passar a ser da organização em posição inferior (REYES JR. *et. al* 2020), direcionando para a organização “subordinada” responder a complexidade.

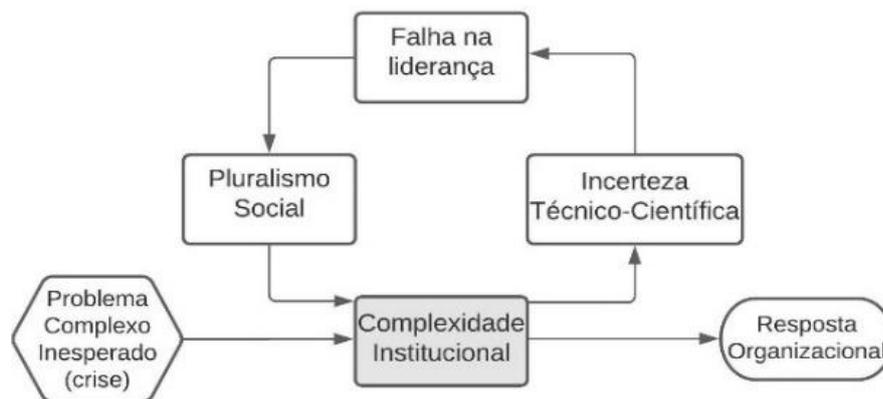
Diante cenários de complexidade, cabe aos atores que exercem liderança responder aos conflitos e pressões, ou seja, eles serão os responsáveis por uma ação de resposta para contorná-los (PACHE; SANTOS, 2010). Esses agentes terão a responsabilidade de executar ações e escolhas de maneira a estipular medidas que trabalhem em torno dos objetivos organizacionais, na busca por alcançar as respostas organizacionais mais adequadas, atendendo as partes interessadas, priorizando um equilíbrio entre os interesses (GREENWOOD *et al.*, 2011).

2.4 Síntese Teórica

Com a finalidade de propor um modelo de primeira resposta no setor público, Reyes Jr. *et. al* (2020) propuseram um modelo estratégico de análise derivado de outros dois trabalhos, Greenwood *et al.* (2011) e Abreu e Andrade (2019).

A natureza e extensão da complexidade são moldadas pela incerteza técnico-científica que reflete as divergências nas diferentes estratégias das instituições envolvidas. Um cenário de reações lentas e prematuras leva a situações de conflito e uma falha na liderança, caracterizada por custos, incertezas, dependência de caminho e falta de poder e legitimidade. Por fim, afloram os interesses segmentados dos indivíduos, ou pluralismo social, pois os indivíduos se veem sujeitos a pressões conflitantes, que satisfazem uma área do conjunto de ideias politicamente relevantes, mas que também geram insatisfações, podendo gerar impulsos políticos contrários (REYES Jr. *et. al*, 2020, p. 382).

Figura 1 - Modelo de análise de complexidade institucional



Fonte: Adaptado de Reyes Jr. *et. al*, 2020.

Com o objetivo de propor um modelo de compreensão das respostas organizacionais no setor público ao problema complexo e inesperado, decidiu-se utilizar a estrutura de análise da complexidade institucional, que pode estar associada a três fatores: incerteza técnica-científica, falha na liderança e pluralismo social.

A informação especializada é indicativa de solução convergente, conforme o paradigma hegemônico (KUHN, 2012), reduzindo a incerteza técnico-científica. A liderança hierárquica define a ordem de tomada de decisão e a organização “chave”, facilitando no apoio e recursos (HERNANTES; BANÜLS, 2017) reduzindo a falha de liderança. E as redes invisíveis, além de serem mais livres para pensar em políticas públicas alternativas (FOLKE, 2006), procuram mitigar o pluralismo social apaziguando os ânimos através de atores externos não evidenciados no conflito. Assim, os conflitos iniciais são mitigados para a adoção das fases posteriores de resolução do problema e retomada da estabilização social (REYES Jr. *et. al*, 2020, p. 383).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando os critérios de Vergara (1990) e Gil (2010), quanto às delimitações metodológicas, que se referem ao “modo de fazer”, esta investigação seguiu um modelo de pesquisa descritiva (VERGARA, 2005). Com uma abordagem qualitativa, utilizou os conceitos de análise de conteúdo, seguindo três etapas: pré-análise, exploração do material e o tratamento do material e interpretação dos resultados, conforme indicado por Bardin (1977).

Foi utilizada durante a pesquisa uma análise documental (VERGARA, 2005), que se caracteriza através da utilização de documentos publicados em sites eletrônicos, do MEC e do Ifac. Recorreu-se à análise bibliográfica, pois esta possibilitou acesso a informações em inúmeras publicações, que contribui na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994).

O presente trabalho buscou ainda coletar evidências primárias (MARCONI E LAKATOS, 2007), para a análise da complexidade. Dessa forma, utilizamos entrevistas semiestruturadas, de modo que o entrevistado obtivesse perguntas guia como ponto de partida para direcionar o início da sua fala, como parte da fonte de pesquisa que integraram este estudo. Assim, as entrevistas foram realizadas, ao passo que o agente pudesse apresentar outros aspectos que julgasse necessário para justificar suas respostas (VERGARA, 1990; GIL, 2010). Portanto, estabelecemos perguntas norteadoras, pautadas à discussão, para que o participante da entrevista não fugisse totalmente da temática de estudo, ou seja, proporcionamos um ambiente confortável, para o entrevistado e direcionamos uma entrevista com fala espontânea (VERGARA, 1990).

Para escolher os participantes para as entrevistas, consideramos os membros do Conselho Superior (Consu) do Ifac. Para esta pesquisa, o Consu foi escolhido seguindo o pressuposto de que a administração geral do Ifac é executada por este conselho, cujo seu caráter é representativo (IFAC, 2016). Dessa forma, identificamos e selecionamos como unidade amostral as categorias de Diretores dos *Campi*, Docentes, Técnico Administrativos e Discentes, pois essas categorias estão totalmente inseridas no contexto escolar. Outro fator é que os agentes que representam essas categorias são eleitos por seus pares.

Além disso, para ampliar a amostragem e representatividade, convidamos um membro do Sindicato dos Servidores (Sinasefe) e um membro do DCE (Diretório

Central dos Estudantes do Ifac), o que representa um total de 17 pessoas convidadas, chegando ao quantitativo de 10 pessoas entrevistadas durante a pesquisa. Esses entrevistados são informantes de elite, pois são tomadores de decisão que possuem informações relevantes e a capacidade de influenciar resultados, sozinhos ou em grupo (AGUINIS, 2019).

3.1 Operacionalização das Análises

Para a análise documental foram requeridas junto ao Ifac as principais ações para o enfrentamento à pandemia da Covid-19, entre março de 2020 e março de 2022, que tinham como objetivo mitigar os danos causados pela pandemia para a instituição, discentes e servidores. Bem como os documentos ou *links* para acesso aos documentos que proporcionaram a implantação final dessas ações. Foram indicados, pela Instituição, que essas ações seriam identificadas no *site* institucional eletrônico do Ifac e do MEC e nos Relatórios Anuais de Gestão.

Dessa forma optou-se por selecionar os Relatórios Anuais de Gestão dos anos de 2020 e 2021 do Ifac, visto que estes relatam a execução de todas as atividades desenvolvidas pela Instituição, centralizando assim todas as ações desenvolvidas. Com esses documentos em análise, foram categorizadas as ações e atividades que foram executadas com intuito de superar os momentos provocados pela pandemia da Covid-19. Apenas foram consideradas para este estudo as ações que se relacionaram diretamente com o enfrentamento à pandemia. Cabe destacar que essa análise possibilitou utilizar a estratégia de mapeamento visual, combinada com a estratégia de agrupamento temporal, que demonstra a cronologia dos principais momentos analisados (LANGLEY'S, 1999).

Quanto à análise textual das entrevistas, foram realizadas as transcrições de todas as entrevistas e unificadas em um único arquivo. Para assegurar a eficácia das análises, realizamos ajustes e padronização nos textos das entrevistas, conforme sugestões de Salviatti (2017). Após importação do *corpus* na ferramenta, procedeu-se com três análises: Estatísticas Textuais, Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e Análise de Similitude. As análises de estatísticas textuais fornecem resultados sobre o *corpus*, com informações como o número de textos e segmentos de textos, frequência de palavras e classificação gramatical (SALVIATTI, 2017).

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Para fins de entendimento dessa pesquisa, atividades remotas são entendidas como atividades não presenciais mediadas ou não por tecnologias digitais, ou seja, executadas fora das dependências físicas da instituição. Já as atividades presenciais são entendidas como aquelas atividades desenvolvidas dentro das dependências físicas, enquanto as atividades híbridas serão tratadas como uma combinação entre atividades presenciais e atividades remotas (IFAC, 2020b; IFAC 2021).

4.1 Atuação do Ifac para o enfrentamento à pandemia da Covid-19.

Com a pesquisa documental nos Relatórios de Gestão da Instituição, referentes aos anos 2020 e 2021, na busca de identificar as ações e respostas organizacionais para o enfrentamento à pandemia, é possível constatar que as atividades presenciais foram suspensas no dia 19 de março de 2020. Para proporcionar essa suspensão e outras ações, iniciou-se um processo de readequação de normativas, buscando alternativas para otimização dos recursos, para continuar a oferta dos serviços à população acreana. Segundo os Relatórios de Gestão, 2020 e 2021, o Ifac realizou ações nas áreas de reorganização do funcionamento do ensino para atividades não presenciais mediadas ou não por tecnologias em função da Pandemia por Covid-19, no assessoramento, supervisão e monitoramento, trabalhos da extensão (para o enfrentamento à pandemia) e ações na assistência estudantil.

A Figura 2 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** ilustra um mapeamento visual (LANGLEY'S, 1999), demonstrando a cronologia dos eventos de suspensão e retomadas das atividades administrativas e de ensino do Ifac, no decorrer dos anos de 2020, 2021 e início de 2022. Evidenciando que as atividades presenciais administrativas foram suspensas na data de 19 de março de 2020, na mesma data, essas atividades passaram a ser desenvolvidas de forma remota. Houve um retorno gradual na data de 01 de outubro de 2021 e avançou para totalmente presencial na data de 01 de novembro de 2021. Foram novamente interrompidas e executadas de forma remota na data de 18 de janeiro de 2022, em virtude de um novo surto da Covid-19, com retorno totalmente presencial na data de 16 de janeiro de 2022. Esse formato estava em prática até o fim da coleta de dados dessa pesquisa, em 12 de março de 2022.

Figura 2 - Períodos de suspensão e retorno das atividades



Fonte: Do autor

Já as atividades de ensino foram suspensas na data de 19 de março de 2020, por tempo determinado de 15 dias. Na data de 31 de março de 2020 se determinou que as atividades de ensino seriam suspensas por tempo indeterminado. Essas atividades passaram a ser desenvolvidas exclusivamente de forma remota na data de 14 de setembro de 2020, com um retorno gradual das atividades presenciais na data de 16 de novembro de 2021. As atividades presenciais de ensino foram novamente interrompidas e executadas, somente, de forma remota na data de 18 de janeiro de 2022, em razão de um novo surto da Covid-19. Em 16 de janeiro de 2022 as atividades presenciais de ensino retornaram de forma gradual, esse formato híbrido estava em prática até o dia 12 de março de 2022, o fim da coleta de dados dessa pesquisa.

Assim podemos observar que as atividades administrativas não foram interrompidas, durante o período analisado, porém sofreram de forma repentina uma alteração no seu formato de execução, passando por períodos de atividades presenciais, atividades remotas e atividades híbridas. Enquanto o ensino teve suas atividades interrompidas, passando por um período de cinco meses e vinte e cinco com o calendário acadêmico suspenso, após esse período foi implantado o ensino remoto, que foi executado de forma exclusiva durante um ano, dois meses e um dia. Depois as atividades híbridas foram colocadas em prática, passando por um período de 29 dias suspensas, com a execução de atividades remotas nesse período, retornado em seguida.

4.2 Análise textual

Para a análise textual, foi utilizado o *corpus* textual, que levou em consideração dez textos, obtidos através de dez entrevistas. Os segmentos de texto nesse estudo são fragmentos de textos das entrevistas realizadas. Dito isto, as classes receberam um nome para uma melhor identificação, essa denominação de cada classe foi realizada com base nos segmentos de texto que representam cada classe.

Dessa forma, cada Classe ficou constituída conforme Figura 3, na qual é possível constatar os resultados elaborados pelo Iramuteq. Na figura a seguir, é possível observar as principais palavras que compõem cada Classe.

Figura 3 - Classes com palavras

Pandemia	Gestão	Remoto	Pluralismo Social	Ensino
número vírus vacina dado morte contaminação confiável diminuição caso confiança brasil espalhar variante motivo fonte contágio dise	decisão suspender governo_estad suspensão tomar ifac dia caso confirmação aguardar acre covid ufac decreto instituto federal pronunciamento	trabalho servidor remoto internet trabalhar preocupação ficar hora biblioteca material campus tecnológico grande gerar equipamento parte atender	organizar lidar pai medo comunidade individual acompanham criar plano resolução comissão formar ifac reunião pressionar existir	curso prejudicar híbrido sala risco entrar pensar ensino disciplina tentar presencial modelo passar aula conseguir pessoa diferente

Fonte: Do autor

Os segmentos de texto aglomerados nessa classe estão relacionados com um Problema Complexo e Inesperado (PCI), a pandemia da Covid-19, evidenciando a preocupação com a contaminação da doença e falta de informações, que provocou a suspensão das atividades presenciais.

No Quadro 1 foram aglomerados cinco dos setes maiores scores dos segmentos de textos da classe Pandemia.

Quadro 1 - Segmentos de texto da classe Pandemia

Entrevistado	Segmento de texto
2	Os dados, as taxas números da pandemia, o aumento da contaminação, os boletins federais e estaduais a respeito da pandemia, se há mais casos ou uma diminuição.
	O aumento desses casos, o Ifac e o Governo Estadual suspendem as atividades por quinze dias.
10	Um vírus novo, ele realmente mata e a população não está pronta. Tinha que acontecer daquela forma.
2	A terrível taxa de mortes e internações pela Covid-19 acarretou na decisão de suspensão. A falta de informação sobre medicamentos eficientes contra o vírus e a falta de vacina.
4	O número de casos, a questão da transmissão muito alta, esses foram os motivos para a suspensão das atividades presenciais. E principalmente a falta de conhecimento sobre o vírus.

Fonte: Do autor

Os segmentos selecionados dessa classe estão relacionados com a forma de atuação adota pela Gestão do Ifac, demonstrando entidades que acabaram influenciando na reposta organizacional. No Quadro 2 foram aglomerados cinco dos setes maiores scores, segmentos de textos da classe Gestão.

Quadro 2 - Segmentos de texto da classe Gestão

Entrevistado	Segmento de texto
--------------	-------------------

1	Após o pronunciamento do Governo Estadual, junto à prefeita de Rio Branco, informando que haviam sido confirmados três casos de Covid-19 no Acre, o Ifac decretou a suspensão das atividades.
10	Houve uma portaria em meados de março, junto a um decreto Estadual e, dessa forma, o Ifac suspendeu as atividades.
8	Decisões do Governo Estadual influenciaram para a suspensão. Não na primeira decisão, pois a primeira decisão foi a de suspensão apenas, mas depois com <i>lockdown</i> . A OMS (também influenciou) com as informações.
2	O Ifac seguiu as recomendações do Governo Federal e do Governo Estadual em relação à pandemia. Não sendo uma decisão única do Ifac.
5	Em vez dos gestores tomarem decisões pessoais, aguardaram as posições do MEC e da gestão maior, dos órgãos internacionais, até porque o Governo Federal não possuía a intenção de paralisar.

Fonte: Do autor

Os segmentos destacados da classe em questão referem-se à alternativa implantada para continuação da prestação de serviços por parte do Ifac, evidenciando a preparação do corpo técnico e da gestão para superar o momento. No Quadro 3, foram aglomerados cinco dos setes maiores *scores*, segmentos de textos da classe Remoto.

Quadro 3 - Segmentos de texto da classe Remoto

Entrevistado	Segmento de texto
6	Ele (docente) precisa preparar o material para o discente que é remoto. Então isso gera uma carga de trabalho muito grande para trabalhar. Ações ficam prejudicadas, pois usa diversas ferramentas e isso acaba gerando uma sobrecarga.
10	Deu uma modificada no cenário de trabalho, para alguns na verdade não passou a ser as oito horas diárias pela baixa carga do trabalho, e para outras mais de oito horas.
2	Ninguém estava preparado para uma pandemia, para um ensino remoto, para trabalho remoto, foi um grande esforço de nós servidores, para que houvesse uma adaptação de todo novo modo de trabalho, e continuar atendendo o público de forma remota.
2	Acabei presenciando vários casos, essa dificuldade que teve no início da adaptação. Algumas pessoas não estavam preparadas com equipamentos tecnológicos necessários para estudar ou mesmo trabalhar.
	Foi muito atencioso da parte da gestão de fazer empréstimos de equipamentos para servidores, dessa forma sendo viável fazer o trabalho remoto, porém, também houve uma dificuldade logística de adaptação, pois é uma mudança completa de ambiente de trabalho

Fonte: Do autor

Os segmentos de texto dessa classe têm foco nas opiniões de grupos que acabaram se posicionando de forma direta ou indireta mostrando a existência de desconfortos frente às respostas organizacionais ou mesmo instigando essas respostas. No Quadro 4, foram aglomerados cinco dos setes maiores *scores*, segmentos de textos da classe Pluralismo Social.

Quadro 4 - Segmentos de texto da classe Pluralismo Social

Entrevistado	Segmento de texto
--------------	-------------------

6	Houve cobranças por parte dos pais, de alguns discentes perguntaram constantemente, mas por querer se organizar. Para os servidores tinha muita pressão, mas também muito medo.
8	Não houve uma pressão organizada dos pais dos discentes, ou então os docentes. Era algo mais individual, daqueles que acompanhavam os grupos.
2	Lembro que a gestão fez algumas reuniões com os pais, pois todo o planejamento do Ifac era para o ensino presencial. Então outro planejamento completo precisou ser feito para se formar o remoto.
9	Uma galera que estava com medo, queria continuar por medo de atrasar, mais um período, mais um semestre. Da parte dos discentes, existia uma pressão, tanto que a pressão para o retorno das aulas remotas, essa pressão veio dos discentes.
5	Foram criadas comissões sanitárias que acompanham a todo momento o andamento da pandemia, as comissões que estavam colocando se iremos retornar ou não, elas estão funcionando com diretrizes e estratégias.

Fonte: Do autor

Por fim, nessa classe, são apresentados segmentos de textos sobre as consequências das suspensões das atividades de ensino e implantação dessas atividades de forma remota, trazendo pontos sobre a qualidade das atividades de ensino no período pesquisado e a mescla das atividades presenciais com remotas. No Quadro 5, foram aglomerados, cinco dos sete maiores *scores*, segmentos de textos da classe Ensino.

Quadro 5 - Segmentos de texto da classe Ensino.

Entrevistado	Segmento de texto
7	A volta das aulas presenciais vai manter o interesse dos discentes e não vai acontecer o que aconteceu com a minha turma, que teve muitos desistentes.
9	Prejudicou muito a qualidade do ensino, porque uma coisa eu estar numa sala de aula, eu estar convivendo com os meus colegas, vendo o docente, prestando atenção na explicação. E outra coisa é eu estar sozinho em casa. Também prejudicou na questão de aulas práticas. Os discentes estavam temendo que fossem bastante prejudicados, e nós fomos, pois, a qualidade do ensino caiu. Não tem como definir um culpado, até porque você passa no curso que é presencial, começa esse curso presencial e do nada começa uma aula remota.
5	Um universo para entender e para tentar equalizar, pois só conseguimos enxergar a educação de duas formas: presencial ou através da tecnologia, ensino híbrido é outra coisa. Então é tudo ainda muito confuso e aí ainda estamos no meio disso.
7	Algumas pessoas jamais imaginariam tendo aulas no computador, alguns nem tinham computador. Então foi uma medida desequilibrada. O trancamento do curso foi a pior consequência para os discentes, a desistência.

Fonte: Do autor

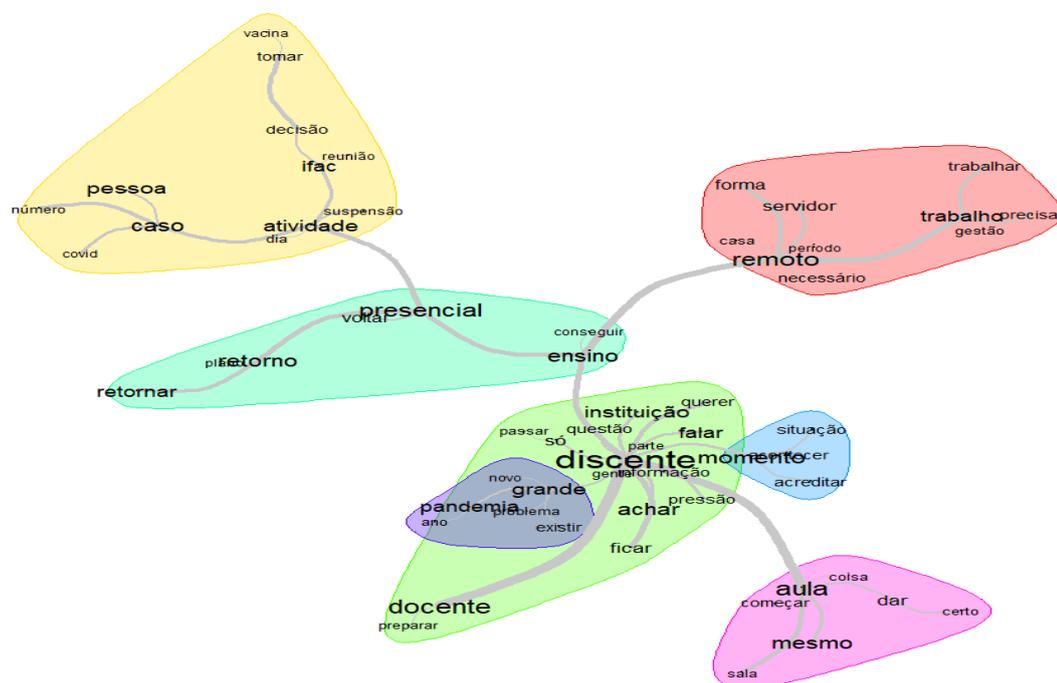
4.3 Características da Complexidade Institucional

Nesta seção, serão apresentados e discutidos resultados sobre o contexto em que a complexidade se estabeleceu. As discussões basearam-se na análise textual das entrevistas realizadas com os participantes. A Figura 4 apresenta o grafo

desenvolvido na análise de similitude, sendo resultante da etapa de tratamento dos dados no Iramuteq, em que foram consideradas as palavras dos tipos substantivos, verbos e adjetivos, o que auxiliou em conjunto com a CHD, para interpretação do contexto de complexidade provocado pela pandemia.

É possível observar pontos-chave que uniram os contextos e que foram destacados pelos participantes das entrevistas, contextos estes que permearam o enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Ifac.

Figura 4 - Análise de similitude.



Fonte: Do autor

Vale mencionar que a palavra “discente” foi destaque, exercendo posição central em toda a conjuntura da pandemia. Tal fato se justifica por conta de o discente ser o principal beneficiário da instituição, sendo o “cliente” do Ifac. Os segmentos de texto a seguir, Quadro 6, demonstram como a palavra “discente” foi evidenciada em algumas falas:

Quadro 6 - Segmento de texto sobre “discente”

Entrevistado	Segmento de texto
3	Levantamento com os discentes para saber suas situações. A partir dessas pesquisas as políticas iniciaram. A partir desse levantamento que os <i>campi</i> fizeram.
1	Para os discentes foi bem pior, pois nós, que é o nosso trabalho, a gente dá um jeito para a coisa funcionar remotamente, mas e o discente, que se matriculou para ter aula presencial?
4	Como discente me sentiria lesado. Para o docente foi ruim, pois não conseguia ensinar corretamente e para o discente foi igualmente ou até pior.

7	Como é difícil manter o discente interessado na aula, porque é completamente diferente a dinâmica que um docente tem numa sala de aula presencial para uma sala virtual.
5	Muitos discentes não tinham condição, não tinha internet, celular. Tanto que, até hoje, acompanhamos discentes que acompanham as aulas por material impresso.

Fonte: Do autor

Os contextos e narrativas envolvendo os “discentes” estavam relacionados, principalmente, com os “docentes” e as “aulas”, como apontado nos segmentos de textos do Quadro 8. Dessa forma, é possível identificar o anseio para o retorno às aulas, ainda que de forma remota. Mostrando também que a Instituição realizou uma espécie de levantamento da situação dos discentes para o retorno do ensino de forma remota.

Esse contexto fica mais evidente nos segmentos de texto da classe Pluralismo Social, Quadro 6, pois demonstra que os pais e os discentes pressionaram a gestão para o retorno das aulas de forma remota. Essa necessidade de cobrança ocorreu por conta do período em que o Ifac esteve com as atividades de ensino suspensas, tendo um lapso de tempo para colocar em prática o ensino remoto, ou as atividades letivas por meio de atividades não presenciais mediadas ou não por tecnologias digitais, o que foi externado na Figura 2 **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Em um segundo momento, as falas são direcionadas para a logística do ensino remoto. A dificuldade dos alunos em acessar as aulas remotas, seja por falta de tecnologias ou dificuldades do aprendizado de forma não presencial. A identificação desse cenário também é possível através dos segmentos de textos do Quadro 5, referentes à classe Ensino, que trazem para a análise contextos em que a palavra “ensino” foi empregada.

Quadro 7 - Segmento de texto sobre "ensino"

Entrevistado	Segmento de texto
10	Discentes, nesse ensino remoto, eles acharam “a negação” porque eles precisam estar cara a cara com o docente explicando, olhando para eles. As dúvidas são tiradas melhores na sala de aula.
10	As opiniões dos discentes, que são nosso público principal, digamos a maioria das pessoas acham que o ensino é melhor presencial, maioria deles eles aprendem melhor no presencial.
7	(Discentes) possuem essa pressão de que eles se matricularam para um curso presencial e queriam um curso presencial, mas estavam recebendo apenas o ensino remoto.
8	Pessoas que já estão com sua vida adaptada ao ensino remoto e gostariam que o ensino continuasse remoto, sendo que nossa modalidade é presencial.
5	A instituição tentou se adequar a esse momento, até porque nem uma instituição que tinha um ensino presencial, como o único e principal modo de ensino, estava preparada para tal situação.

Fonte: Do autor

No Quadro 7, a ênfase dos discursos dos entrevistados é voltada para consequências e a visão de resultados do ensino remoto, demonstrando a tentativa do Ifac em proporcionar a continuação do ensino, vindo a esbarrar em diversas dificuldades, que geram impacto na qualidade do ensino e na dispersão dos discentes.

O cenário demonstra que o corpo acadêmico tem preferência pelo ensino de forma presencial, nas dependências de uma sala de aula física, onde acontece uma maior interação entre discentes e docentes. No Quadro 5, os segmentos de texto da classe Ensino também jogam luz sobre predileção para o ensino presencial, trazendo evidências que o remoto provocou evasão escolar, segundo os entrevistados.

Dessa forma a palavra “presencial” teve destaque nos discursos, com a narrativa sobre a suspensão das atividades presenciais e a necessidade do retorno dessas atividades.

Quadro 8 - Segmento de texto sobre "presencial"

Entrevistado	Segmento de texto (presencial)
4	O momento que nós vivenciamos com a pandemia, o número de casos, a questão da transmissão muito alta. Esses foram os motivos para a suspensão das atividades presenciais e principalmente a falta de conhecimento sobre o vírus.
6	Acredito que demorou um pouco o retorno das atividades presenciais. Acho que tínhamos condição de ter retornado antes no Ifac.
10	Foi bem tarde o retorno para as atividades presenciais. No primeiro ano de pandemia, nos primeiros dez meses, realmente necessário nosso isolamento, mas depois disso perdemos um pouco de tempo.
1	O retorno foi no momento correto. Outras pessoas podem ter achado que antes era o momento ideal, o momento correto foi quando retornamos, pois a vacinação já estava bem adiantada, o número de casos bem menor, não conseguia enxergar a volta das atividades presenciais antes.
5	Houve um problema com a educação mediada através da tecnologia, quando houve uma diminuição na quantidade de casos, de contágios e houve um aumento no número de vacinados. Isso motivou o retorno presencial.

Fonte: Do autor

Como pode ser verificado no Quadro 8, a decisão de suspensão das atividades presenciais no Ifac aconteceu após um posicionamento dos poderes executivo estadual e do municipal. Da mesma forma o Quadro 2 evidencia que a Instituição estudada não teve uma resposta organizacional de forma isolada ao decretar a suspensão das atividades presenciais. Como o ensino de forma presencial, ficou suspenso por quase um ano e oito meses, conforme Figura 2, ocorreu um certo anseio pelo retorno dessa modalidade de ensino, visto que a adaptação para o ensino remoto não ocorreu de forma satisfatória para os entrevistados. Diferente das atividades

administrativas remotas que tiveram um maior grau de aceitação na comunidade acadêmica.

Quadro 9 - Segmento de texto sobre "remoto"

Entrevistado	Segmento de texto (remoto)
10	No geral, a parte do administrativo, acho que na maioria, o remoto deu certo e daria certo em casa. Não totalmente, mas em sua maioria. Por exemplo, na parte da administração, muita coisa só funciona lá no <i>campus</i> presencial
2	Foi definido um plano de como seria o trabalho remoto. Naquele momento como seria o atendimento aos discentes no período de pandemia e aos docentes. E também a retomada gradativa desse período pandêmico.
5	Com o ensino remoto, nossa casa virou nosso trabalho. Então, vinte e quatro horas por dia, sete dias da semana no trabalho. Os discentes perguntam coisa, qualquer momento, não depende do horário, às vezes até mesmo de madrugada.
6	Em partes, o trabalho remoto teve seu lado positivo. Na minha visão, por exemplo, algumas demandas foram mais fáceis de fazer na minha casa, no conforto na minha internet, na nossa máquina; já outros, não.
2	Por ser um trabalho remoto, a necessidade de se reunir virtualmente era bem maior. Acabei presenciando vários casos dessa dificuldade que teve no início de adaptação. Algumas pessoas, não estavam preparadas com equipamentos tecnológicos.

Fonte: Do autor

Apesar da necessidade de adaptação por conta da quebra paradigmática, com a ajuda da gestão, no que tange ao apoio tecnológico, no cenário do trabalho remoto, é possível dizer que algumas atividades do administrativo conseguiram se adaptar, assim como os servidores, conforme discursos no Quadro 9. Para isso acontecer, foi necessário um planejamento de funcionamento para atender às demandas. Com auxílio do Quadro 5, também é perceptível nos discursos que as demandas não foram distribuídas de forma satisfatória, causando assim uma discrepância na carga de trabalho entre os servidores.

5. DISCUSSÃO DO MODELO

Serão realizadas discussões e considerações sobre o modelo proposto, Figura 1, onde a complexidade é provocada por um PCI e está associada à Incerteza Técnico-Científica, Falha na Liderança e ao Pluralismo Social, o que despertou alguma Resposta Organizacional (REYES JR. *et. al* 2020). Para essa conclusão, foram considerados, durante as discussões, os dados e informações coletados durante toda a pesquisa.

Uma vez que a Covid-19 se alastrava de forma rápida e o principal método para evitar o contágio era o distanciamento social, surgiu, assim, o primeiro cenário de complexidade institucional dentro da organização para o enfrentamento à pandemia. Situação em que o Ifac visualizava as organizações suspendendo suas atividades presenciais, em uma escala global e regional, com o intuito de combater a doença que se espalhava de forma rápida.

Utilizando o modelo inicialmente proposto para compreender a resposta organizacional desse cenário, foi possível identificar a incerteza técnico-científica, caracterizada pelo leque de opções divergentes para a solução ou mesmo a falta de informações especializadas para o problema (REYES JR. *et. al* 2020). Infere-se, assim, que através dos segmentos de texto, dos entrevistados identificados por número 10, 2 e 4, da classe Pandemia no Quadro 1, os entrevistados tornaram evidente que, no primeiro momento analisado, o da suspensão das atividades presenciais, as informações eram caóticas sobre o problema.

Quando se avança para o segundo fator que pode estar atrelado à complexidade, a falha na liderança, que diz respeito a uma consequência de situações de conflito advindas de reações lentas e prematuras em relação à complexidade (REYES JR. *et. al* 2020) é notório que o Ifac teve uma resposta organizacional próxima a respostas de outras organizações que fazem parte da comunidade local, como Governo Estadual e Prefeitura, bem como às respostas advindas das diretrizes do Governo Federal, conforme demonstrado nos segmentos de texto da classe Gestão, Quadro 2.

Quanto à identificação de falha na perspectiva da Liderança, observou-se no relato do entrevistado:

Havia uma pressão interna para suspensão das atividades, há pelo menos uma semana anterior a suspensão, reclamações sobre a reitoria ainda não ter falado sobre suspensão, mesmo com os casos aumentando em todo o Brasil. A partir do momento da suspensão da Ufac, muitos achavam que o

Ifac deveria seguir o mesmo caminho da Ufac. Porém o Ifac segurou, tanto é que naquele dia da declaração do Governador haveria aula, porém alguns servidores já não foram, docentes falaram para discentes não virem, então naquele dia já tinha se tornado um problema (Entrevistado 1)

No mesmo trecho da entrevista, é possível identificar o que é chamado de pluralismo social, pois pluralismo social é definido como interesses segmentados dos indivíduos, de forma individual ou em grupo (REYES JR. *et. al* 2020). Corroborando com identificação da perspectiva do pluralismo o trecho “Existia um receio dos docentes, pois eles estavam em contato com os discentes diariamente, e temiam esse contato. ” (Entrevistado 4). Indicando que uma parte da comunidade acadêmica já tinha o interesse em suspender as atividades presenciais, antes mesmo da decisão da gestão e se opuseram a frequentar as dependências do Ifac.

Como observado empiricamente que os efeitos da pandemia desencadearam uma suspensão das atividades presenciais, é possível, através das pesquisas documentais e análise textual, identificar que a lógica institucional que permeia o ensino presencial e o trabalho presencial sofreu uma interrupção de forma abrupta.

Pois as lógicas institucionais estão vinculadas às perspectivas regulatórias, normativas e cognitivo-culturais (SCOTT, 2008). Sendo uma forma de entender as rupturas de costumes, práticas e regras em consonância com as buscas para superar momentos turbulentos (OBORN *et al.*, 2021; THORNTON; OCASIO, 1999), como a pandemia da Covid-19.

Assim a lógica institucional caracteriza-se pelo fato de as “modalidades presenciais” estarem se praticando desde a fundação da instituição pesquisada, estando sua estrutura organizacional voltada a essa modalidade, sendo um pilar institucional.

Salta-se para o segundo momento de análise, a complexidade institucional em torno da implantação das atividades de forma remota. Essa ação de inserção de atividades remotas é a resposta organizacional do Ifac para contornar as pressões de parte da comunidade acadêmica, pois resposta organizacional é entendida como a execução de atividades voltadas aos objetivos organizacionais para proporcionar respostas adequadas, que atendam às partes interessadas da organização (GREENWOOD *et al.*, 2011).

Assim a forma de atuação do Ifac foi modificada, de forma imediata nas atividades administrativas, passando de atividades presenciais para atividades remotas, conforme a Figura 2 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, no qual se

constatam períodos de suspensão e retorno das atividades. Ocorreu uma quebra paradigmática na forma como os servidores exerciam suas atividades laborais. Da mesma forma, foram alterados o modo de ensino e aprendizado no âmbito da instituição.

Regredindo aos fatores propostos no modelo teórico de análise, a incerteza técnico-científica foi identificada através da necessidade de adaptação das legislações e normativos, que permitissem a execução das atividades fora das dependências do Ifac, visto que a Instituição tem caráter público e pode executar apenas o que o regramento lhe permite (MIRELLES, 2005). Dessa forma, os **Erro! Fonte de referência não encontrada**.normativos voltados para áreas administrativas, demonstra que o regramento para a implementação do trabalho ocorreu antes mesmo da suspensão das atividades presenciais.

Enquanto os normativos voltados ao ensino, indica a cronologia de criação dos regamentos que permitiriam o ensino remoto. Da mesma forma, na Figura 2**Erro! Fonte de referência não encontrada.**, em que constam os períodos de suspensão e retorno das atividades, evidencia-se uma lacuna de tempo para uma resposta organizacional, desde a sua construção até a implementação, indicando que o Ifac não tinha informações precisas para a tomada de decisão em relação ao ensino remoto, caracterizando a incerteza técnico-científica.

No que tange à falha de liderança, é plausível detectar nos trechos das entrevistas número 6, constante no Quadro 8, como também no trecho:

Nós não tínhamos um planejamento, não existia o que fazer ainda pois estávamos sempre na eminência de voltar daqui quinze dias, então até a gente sentar pensar numa alternativa e dizer que “Nós não vamos voltar no presencial e precisamos voltar no *on-line*”, demorou (Entrevistado 6)

Na fala “Comunicaram ao DCE que eles queriam a volta às aulas, que fosse pelo menos remota, que fosse de um jeito que não precisasse vir, mas que voltasse. Particularmente eu achava ótima ideia” (Entrevistado 9), já é possível também reconhecer sinais de pluralismo social, assim como nos trechos de falas dos entrevistados 6, 8 e 9 do Quadro 4, como também na fala do entrevistado 9, conforme se constata no excerto a seguir:

Da parte dos discentes, [...], principalmente da turma de administração, que não queriam se atrasar.... Então eles pressionaram muito para que as aulas retornassem logo. Fizeram um grupo, alguns fizeram reuniões, deram ideias de como queriam voltar. Porque, assim que foi suspenso, teve todo um processo de treinamento que foi dado tanto para os servidores, quanto para os docentes, para preparação nessa questão *on-line*. (Entrevistado 9)

Direcionando para o terceiro momento de análise, o retorno das atividades presenciais, em que o Ifac acabou trabalhando com as duas práticas de atividades, remotas e presenciais, uma maneira de aliviar a tensão e permitir que a organização funcionasse de forma híbrida, flexível e adaptável, para que o conflito pudesse ser gerenciado de maneira ajustável sem prejudicar ainda mais o ambiente organizacional (BATTILANA; DORADO, 2010; PACHE; SANTOS, 2010). É possível mapear a incerteza técnico-científica no seguinte trecho da entrevista:

Acredito que até hoje o Ministério da Saúde, quem dá esse “norte”, com os dados, as taxas e números da pandemia, aumento de contaminação ... os boletins federais e estaduais a respeito da pandemia, se há mais casos ou a uma diminuição, sendo a meu ver um dos únicos documentos que dão segurança. No momento algumas falas governamentais afirmam que a vacina contra a Covid-19 não é segura, mas ao mesmo tempo outra ala afirma a segurança da vacina. Mas sabemos que não há algo firmado, já que mesmo após a grande diminuição de contaminação, internação e mortes pelo vírus, surge uma nova variante, novos casos que estão vindo à tona. (Entrevistado 2)

Destaca-se a seguinte fala do Entrevistado 5: “pois ainda não se encerrou mesmo com a vacinação, as políticas de cuidado com a vida, ainda temos uma pandemia muito forte e um vírus com muitas variantes”. O trecho retrata a realidade que o Ifac vivenciou, passando por dois momentos de suspensão das atividades presenciais. Considerando ainda o mesmo entrevistado, destaca-se:

Já que o Governo (Federal) era contra a vacina, a paralisação, o uso de máscaras, distanciamento social, algumas dessas diretrizes se mantêm. Até hoje o próprio presidente diz que não se vacina, tais como membros de sua família que também ocupam cargos governamentais. Esse comportamento influenciou na grande contaminação do país, sendo um dos países de maior contaminação do mundo e um dos últimos a controlar a pandemia. Fato é que agora, na atual onda do Coronavírus, com essa variante nova, o Brasil é um problema, pelo número do contágio em nosso território. (Entrevistado 5)

Com isso, é possível identificar aspectos quanto à falha na liderança, provocados pela incerteza técnico-científica em torno das vacinas e do isolamento social para conter a doença, em nível de Governo Federal, como pode ser notado no discurso do Entrevistados 6, no Quadro 8.

Outro segmento das entrevistas que destaca esse aspecto é:

Foi bem tarde o retorno para as atividades presenciais. No primeiro ano de pandemia, nos primeiros dez meses, realmente necessário nosso isolamento, mas depois disso perdemos um pouco de tempo. Tudo bem que a vacina demorou um pouco (Entrevistado 10).

Ao longo das entrevistas, constatou-se ainda a seguinte fala sobre o aspecto liderança:

Da parte administrativa não houve ninguém querendo o retorno ao *campus*. Mas docentes, teve e foi bem intenso o questionamento sobre a demora de

retomada das atividades presenciais, das áreas técnicas de ensino até as básicas, uma pressão razoável querendo voltar a trabalhar. E a gestão foi duramente criticada pela demora de dar uma resposta sobre. (Entrevistado 1).

Do mesmo modo, foi possível observar interesses desconformes de grupos distintos, como também demonstra o Quadro 5, referente à classe Ensino, na fala do Entrevistado 7. O trecho a seguir do Entrevistado 4 produz mais evidências:

Eu acreditava que era o momento certo de retorno, inclusive o de retorno para atividades de ensino. Porém hoje, com o crescimento de casos, principalmente o Governo Estadual com uma cobertura tão pequena, não acho um momento correto de retornar. A maioria não queria retornar, tanto os técnicos administrativos quanto os docentes. A retomada foi feita em cima de um plano, foi gradativa, porém foi um período bem curto para se organizar, retornamos no início de outubro de forma escalonada, e quinze dias depois voltamos de forma totalmente presencial. Por causa da pressão que os pais exerceram sobre a instituição, houve essa agilização que acabou prejudicando (Entrevistado 4).

Finalizando a análise das respostas organizacionais, conforme proposto no modelo da Figura 1, foi possível identificar evidências dos três fatores, Incerteza Técnico-Científica, Falha na Liderança e Pluralismo Social, associados a complexidade institucional em cada momento analisado, que foram respostas organizacionais do Ifac para os momentos vividos durante a experiência de complexidade provocada pelo enfrentando a Covid-19.

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi compreender o enfrentamento à pandemia da Covid-19, no Ifac, sob a ótica da complexidade institucional. Para atingir tal objetivo foi necessário descrever a atuação do Ifac, para o enfrentamento à pandemia da Covid-19; caracterizar a complexidade institucional no enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Ifac e analisar a complexidade institucional, utilizando o Modelo Teórico, nas respostas organizacional ao enfrentamento à pandemia da Covid-19 na Instituição.

Através das análises de conteúdo, realizadas com as entrevistas e as pesquisas documentais, foi possível investigar se os fatores propostos no modelo teórico, Figura 1, adaptado de Reyes Jr. *et. al* (2020), estão presentes em um cenário de complexidade institucional que tenha sido impulsionado por um PCI.

A Covid-19, neste trabalho, foi tratada como um PCI, que culminou em uma crise. Para compreendê-la, recorreu-se aos estudos de lógica institucional, com intuito de entender os problemas, questões e objetivos que foram priorizados, como proposto por Oborn *et al.* (2021).

Durante as análises das situações de complexidade institucional, são identificados os três fatores, Incerteza Técnico-Científica, Falha na Liderança e o Pluralismo Social, indicando que estão associados as ocorrências de complexidade institucional, bem como reforçam o apoio para a utilização do modelo, em casos de crises, para analisar resposta organizacional e a conjuntura da complexidade, como proposto por Reyes Jr. *et. al*, 2020.

Pode-se destacar a posição de campo da instituição estudada, visto que as decisões não ocorreram de forma isolada, mas sempre foram instigadas ou influenciadas por outras instituições que compõem o ambiente externo do Ifac. Mesmo que as instituições não estejam hierarquicamente em posição superior, exerceram um papel de dominação no campo, provocando a necessidade de resposta por parte do Ifac (DIMAGGIO, 1983; GREENWOOD *et al.*, 2011). Isso demonstrou a influência de instituições que exercem dominação no campo sobre as demais que compõem o ambiente.

Outro ponto diz respeito à comunidade acadêmica, que aceitou as atividades remotas, a lógica incipiente no campo, e manifestou interesse pela implementação, apesar de suas preferências pessoais pelo desenvolvimento das atividades de forma

presencial, manifestando a realidade dos conflitos entre as lógicas, em que os atores não excluíram do campo uma das lógicas, estando estes cientes da inevitabilidade das duas lógicas conflitantes no campo (VORONOV; DE CLERCQ; HININGS, 2013). Neste estudo, o cenário de não exclusão da lógica incipiente é possível por conta da conjuntura do problema complexo e inesperado, trazendo *insight* de que durante as crises as lógicas emergentes podem ter um maior grau de aceitação no campo.

A pesquisa demonstrou que a combinação das lógicas no campo, apesar de conflitantes, ocorreu e deve continuar ocorrendo, visto que, diante o cenário da crise, os atores acataram e solicitaram a implantação da lógica emergente. Como demonstrado nos resultados, após vivenciarem a lógica emergente, os atores identificaram demandas ou serviços que funcionaram de forma mais satisfatória utilizando os princípios dessa lógica.

Assim, como recomendação gerencial, indica-se que os atores devem ser convidados a participarem de discussões que tenham o intuito de adotar segmentos dessa lógica na execução de atividades desenvolvidas pelo Ifac, a fim de permitir a evolução e a inovação na instituição. Outro ponto que deve receber mais atenção é sobre o Ifac aguardar respostas de outras organizações, que não estão hierarquicamente superiores, do campo para emitir uma resposta organizacional, dessa forma recomenda-se que a instituição adquira ou pratique sua expertise para se posicionar no campo sem a necessidade de influência de outras instituições. Com isso o Ifac pode reduzir os riscos do fenômeno complexidade institucional e consequente a identificação da incerteza técnico-científica, falha na liderança e pluralismo social diante os cenários de crises.

Dentre as limitações deste estudo, é possível destacar que a pesquisa se desenvolve apenas em uma única instituição de ensino, com uma amostragem da comunidade acadêmica, não sendo possível captar todas opiniões. Outra limitação é relacionada ao fim da coleta de dados, que ocorreu ainda durante o curso da crise, não sendo possível a análise de todas as respostas organizacionais para a crise. Por esses motivos, sugere-se que a investigação seja expandida durante todo curso da crise e com mais participantes para captar mais situações conflitantes, bem como ampliar o estudo do modelo para outras áreas que experimentem crises.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. C. S.; ANDRADE, R. J. C. **Dealing with wicked problems in socio-ecological systems affected by industrial disasters: a framework for collaborative and adaptive governance**. Science of the Total Environment. 2019.

AGUINIS, Herman; SOLARINO, Angelo M. **Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants**. Strategic Management Journal, v. 40, n. 8, p. 1291-1315, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. **Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations**. Academy of management Journal, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

BATTILANA, Julie et al. **Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises**. Academy of Management journal, v. 58, n. 6, p. 1658-1685, 2015.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. American sociological review, p. 147-160, 1983.

DUNN, Mary B.; JONES, Candace. **Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005**. Administrative science quarterly, v. 55, n. 1, p. 114-149, 2010.

FOLKE, C. **Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses**. Global Environmental Change, v. 16, n. 3, p. 253-267, 2006. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. **Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions**. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). . The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232–263.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. **Institutional Complexity and Organizational Responses**. The Academy of Management Annals, v. 5, n. 1, p. 317–371, 2011. DOI: 10.1080/19416520.2011.590299.

HASSE, A.; et al. **Dynamics of Institutional Logics in a Cross Sector Social Partnership: The Case of Refugee Integration in Germany**. Journal of Business Ethics. 2018.

HERNANTES, J.; BAÑULS, V. A. **Moving forward to disaster resilience: Perspectives on increasing resilience for future disasters**. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 121, p. 1–6, 2017. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.05.011.

IFAC. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre 2020-2024**. [S. l.], 2020a. Disponível em: https://www.ifac.edu.br/documentos/pdi-2020_2024.pdf/view. Acesso em: 12 ago. 2021.

IFAC. **Regimento Interno do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre**. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.ifac.edu.br/noticias/2021/fevereiro/eleicao-de-novos-membros-do-conselho-superior-do-ifac-acontece-em-marco/regimentoconsu.pdf/view>. Acesso em: 12 ago. 2021.

IFAC. **Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre**. [S. l.], 2020b. Disponível em: <https://www.ifac.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/relatorios/relatorio-de-gestao-ifac-2020.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

IFAC. **Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.ifac.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/relatorios/RG2021.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

KUHN, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions**. 10. ed. [S.l.]: Editora Perspectiva – Série Debates nr. 115, 2012.

Langley, A. (1999). **Strategies for theorizing from process data**. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEYER, Renate E.; HÖLLERER, Markus A. **Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria**. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 6, p. 1241-1262, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977

MIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

OBORN, E.; PILOSOF, N. P.; HININGS, B. ZIMLICHMAN, E. **Institutional logics and innovation in times of crisis: Telemedicine as digital ‘PPE’**. *Information and Organization*. 2021.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. **When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands**. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 3, p. 455–476, 2010. DOI: 10.5465/amr.35.3.zok455.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. **Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics**. *Academy of management journal*, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

REYES Jr, E; DIAS, F. O.; COSTA, C. C. B.; TORLING, E. G. S. **Conflito entre economia e saúde? O caso da covid-19 no Brasil**. *Revista Gestão Organizacional*. 2020.

SALVIATTI, M. E. Manual do aplicativo Iramuteq. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/html>. Acesso em: 01 março. 2022

SCOTT, W. Richard. **Approaching adulthood: the maturing of institutional theory**. *Theory and society*, v. 37, n. 5, p. 427-442, 2008.

THORNTON, P. H.; et al. **The Institutional Logics Perspective. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences**. Edited by Robert Scott and Kosslyn. 2015.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, n. 2008, p. 99-128, 2008.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. **Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958 – 1990**. *AJS*. Volume 105, Number 3. 1999.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William; LOUNSBURY, Michael. **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process**. Oxford University Press on Demand, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. 1990.

VORONOV, Maxim; DE CLERCQ, Dirk; HININGS, C. R. **Institutional complexity and logic engagement: An investigation of Ontario fine wine**. *Human relations*, v. 66, n. 12, p. 1563-1596, 2013.

WEBER, Edward P.; KHADEMIAN, Anne M. **Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings**. *Public administration review*, v. 68, n. 2, p. 334-349, 2008.

ZUCKER, L. G. **The Role of Institutionalization in Cultural Persistence**. *American Sociological Review*, v. 42, n. 5, p. 726–743, 1977. DOI: <https://doi.org/10.2307/2094862>.