

A APLICAÇÃO DA ABORDAGEM *EFFECTUATION* NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Charlene Bitencourt Soster Luz

Márcia Regina da Silva

Hildegard Susana Jung

Paulo Fossatti

1 INTRODUÇÃO

As universidades possuem os pilares de ensino, pesquisa e extensão que precisam ser gerenciados para cumprirem seus propósitos. Dentre as formas de gestão, existe a abordagem *effectuation* que mostra a importância de começar ações e melhorar durante o processo com parcerias. Nessa abordagem, mesmo com recursos escassos, sempre é possível ter atitudes positivas, mesmo que pequenas. Considerando diferentes universidades: públicas, privadas e comunitárias brasileiras existem desafios a serem gerenciados diariamente com o corpo docente e problemas a serem resolvidos, muitas vezes com poucos recursos e muitas burocracias.

Diante disso, surge o problema da pesquisa: Como a abordagem *Effectuation* pode ser aplicada na gestão universitária? Seu objetivo é refletir sobre a aplicação da abordagem *Effectuation* na gestão universitária. A metodologia é qualitativa com revisão bibliográfica. A principal autora utilizada é Saras Sarasvathy, idealizadora da abordagem *Effectuation*.

Centeno (2020) explicita que o termo *effectuation* origina-se do inglês, e sua raiz é a palavra *effect*, que quer dizer “efeito”, o sentido que vem por trás é uma ideia de empreender, com objetivo de propósito. Visa a promoção de um impacto positivo diante do mundo e na vida das pessoas, a partir da criação de uma empresa, de um serviço ou ainda de um produto. Deste modo, entendemos que a aplicação que envolve o conceito *effectuation* promove inúmeras construções, que se evidenciam com a ideia de efeito que perpassa ações empreendedoras, propositivas, positivas, criadoras com impacto transformador para as pessoas envolvidas.

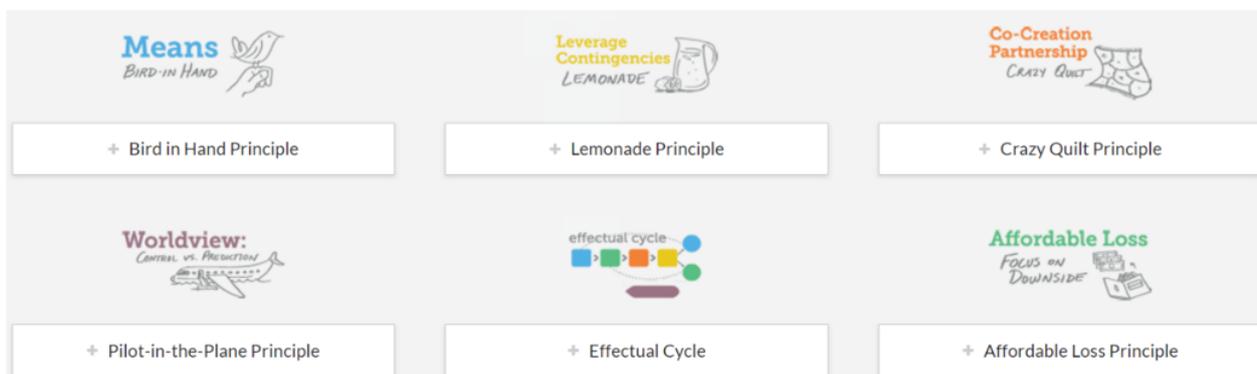
Essa pesquisa está estruturada, nestas considerações introdutórias, no referencial teórico, na metodologia, nos resultados, nas discussões, nas considerações finais e nas referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagem *Effectuation* e seus princípios no contexto educacional

A abordagem *Effectuation* surgiu com Saras Sarasvathy que traz duas principais questões na pesquisa: “*Effectuation* é uma ideia com um sentido de propósito - um desejo de melhorar o estado do mundo e as vidas dos indivíduos, permitindo a criação de empresas, produtos, mercados, serviços e ideias”. (*EFFECTUATION*, 2018a, p. 1). A abordagem *Effectuation* possui seis princípios definidos que são Pássaro na mão, Limonada, Manta de retalhos, Piloto do avião, Ciclo *effectual* e Perdas possíveis (*EFFECTUATION*, 2018b, p.1), conforme ilustra a figura 1 a seguir:

Figura 1 – Princípios da Effectuation



Fonte: Effectuation (2018)

O princípio do pássaro na mão (*bird in hand*) faz referência ao ditado popular “melhor um pássaro na mão do que dois voando”, ou seja, aproveite a oportunidade que tem, neste momento, com os recursos disponíveis. Esse princípio se divide em três categorias: Quem eu sou? (características, competências); O que eu sei? (qualificação e experiência); Quem eu conheço? (rede de contatos) (EFFECTUATION, 2018c). Esses questionamentos são relevantes para as pessoas que exercem a gestão e até mesmo para conhecer as suas equipes, pois a partir deles será possível refletir acerca das características e capacidades individuais. Em seguida a respeito da qualificação e experiência profissional, a fim de agregar conhecimentos específicos e na sequência articular as pessoas que conhece e convive, a fim de contribuírem na rede interativa que executará determinado projeto.

O princípio da limonada (*lemonade*) lembra o ditado “faça do limão uma limonada” e refere-se aos planos de contingência necessários em cenários de incerteza. Esse princípio coloca que tais planos precisam ser encarados como algo bom e natural e são oportunidades de aprender e se adaptar em outros cenários, até mudando objetivos se preciso for. Isso não significa excluir o planejamento, pelo contrário é ter flexibilidade para rever o planejado rapidamente diante de incertezas e agir, com a consciência de que o plano original não é necessariamente o melhor (EFFECTUATION, 2018e). Deste modo, entendemos que é muito pertinente construir um planejamento inicial, que norteará as ações, mas é fundamental ser flexível no decorrer do caminho para refletir a partir das incertezas, das dúvidas, reformulando o plano, consciente de que o plano inicial é válido, porém necessita de ajustes, acréscimos que somente em ação serão evidenciados e aprimorados.

O princípio da Manta de retalhos (*crazy quilt*) considera que as articulações entre pessoas e empresas são fundamentais e quanto mais diversificada a rede de contatos melhor será o resultado. Nesse princípio até os concorrentes podem assumir posições de parcerias em determinadas situações. Quanto mais heterogêneas e complementares forem as parcerias, maior será a inovação e todos se beneficiarão. As parcerias podem ser provisórias para assumir determinados projetos ou de longo prazo, isso irá depender dos objetivos comuns. As parcerias criam o futuro juntas (EFFECTUATION, 2018f). Deste modo, o princípio da Manta de retalhos destaca o valor das interações entre pessoas e empresas, com a intenção de ampliar e diversificar a rede de contatos possibilitando ricas e transformadoras trocas.

O princípio do piloto do avião (*pilot in the plane*) enfatiza que as pessoas são o ativo mais importante de qualquer instituição e por isso precisam estar no controle. Mesmo que a tecnologia avance, as pessoas têm que ser valorizadas sempre e ter liberdade para o diálogo e tomada de decisão. Esse princípio enfatiza que as pessoas são criadoras de tendências e precisam ter o controle de suas ações e sentir valor do que fazem (EFFECTUATION, 2018g). Acreditamos que este princípio do avião decola significativas concepções que valorizam diretamente

as pessoas e os seus saberes, considerando-as a parte mais importante da instituição, no entendimento que são criadoras, ativas e livres para desenvolver o seu potencial.

O princípio do ciclo *effectual* (*effectual cyclo*) discute que os meios disponíveis são o ponto de partida para um empreendimento (ideias, objetivos) e a ação realmente acontece no momento que existe interação com as pessoas. Essa interação pode gerar ou não um compromisso para parcerias imediatas ou futuras, o importante é ter uma vasta rede de contatos de apoio. Ao passo que as parcerias aumentam também aumentam as oportunidades e as ideias para lidar com momentos de incerteza. Esse ciclo é infinito, pois novas parcerias podem surgir e promover mais apoio e possibilidades (EFFECTUATION, 2018h). O princípio das perdas aceitáveis (*affordable loss*) mostra o lado realista de algum empreendimento e reflete que se deve pensar nas possíveis perdas do fracasso, ou seja, são os riscos de algo não dar certo. Pode-se pensar em estratégias para amenizar as perdas como a articulação com parcerias. Segundo esse princípio o ideal é ter poucas perdas para que as pessoas fiquem mais livres para tomar decisões, pois se há pouco a perder, não custa nada tentar um projeto, uma ideia, um curso novo, etc. Ainda, os fracassos proporcionam aprendizado e melhoria para novas empreitadas (EFFECTUATION, 2018d). Este princípio também é fundamental de ser considerado, pois qualquer empreendimento carrega em si êxitos e fracassos.

Esses seis princípios originalmente dados por Sarasvathy (2008) são voltados para o empreendedorismo e gestão de instituições de variados setores. Portanto, eles podem ser aplicados ao cenário educacional na gestão universitária. Por isso, será necessário definirmos as peculiaridades da gestão universitária antes de fazermos a sua relação com os princípios da abordagem *effectuation*.

2.2 Gestão universitária no Brasil: o papel do docente

As universidades brasileiras públicas e privadas são administradas por uma gestão composta por diferentes profissionais que contribuem em diversas frentes, tanto nos aspectos administrativos quanto pedagógicos, em amplo contexto. O público que frequenta as universidades é prioritariamente adulto, sendo que muitos já atuam no mercado de trabalho e buscam no nível superior mais qualificação para se candidatar a outros espaços de atuação.

Há o corpo docente que atua diretamente com os alunos, sendo que esta interação a cada encontro em sala de aula e fora dela promove muitas aprendizagens, a partir do diálogo, da reflexão, da partilha de experiências. Soares, *et al.* (2020), ressalta a participação ativa dos professores no interior da instituição, considerando que estão mais perto dos alunos, e sua motivação e envolvimento se relacionam diretamente ao desenvolvimento discente e a prosperidade institucional.

Em muitos casos, os professores assumem a responsabilidade da gestão, mas nem sempre há preparação para assumir essa posição na universidade. Da sala de aula, o docente que passa a ser gestor terá que coordenar reuniões, amenizar conflitos, coordenar seus pares, planejar e identificar oportunidades, dentre outras atividades de gestão (COSTA, 2019). Entendemos que esta mudança funcional de docente para gestor promove rupturas, dificuldades, desafios, mas que podem resultar em infinitas aprendizagens, inclusive como gestor de turmas de alunos na condição docente. No entanto, com a bagagem gestora que o docente carrega em sua atuação, poderá contribuir muito para atuar na gestão com êxito, desde que observe que as suas atribuições, suas visões, suas percepções exigirão um olhar do todo, que não envolve apenas os alunos e sim todos profissionais que atuam neste contexto.

Nesse sentido, Costa (2019, p. 39) reflete que no Brasil existe a “necessidade de haver preparo daqueles que atuam como gestores tanto em escolas quanto em universidades (...), pois eles acabam sendo desafiados na prática

a aprenderem como ser gestor”. Neste sentido destacamos que muito aprende-se na prática cotidiana, tendo uma postura de humildade e diálogo com as pessoas que já atuam neste contexto. No entanto, seria muito pertinente haver espaços formativos diretamente relacionados à atuação de gestores, visto que essa função envolve o todo de uma instituição, interferindo no seu funcionamento, tratando-se, portanto, de uma atuação profissional dinâmica e de extrema responsabilidade. Certamente uma formação, com habilidades específicas a serem desenvolvidas, resultará em um profissional mais seguro, consciente e motivado a conduzir tal atribuição.

Salientamos que para Martins *et al.* (2015 p. 23) o conceito de gestão no contexto educacional precisa garantir a “[...] formação integral do educando e também o bem-estar de todos aqueles que estão direta ou indiretamente envolvidos neste contexto”. A partir desta concepção de gestão podemos afirmar que atuar em um lugar em que a democracia, a participação, a construção coletiva efetivamente acontece, fica evidente que o trabalho promove avanços de pequeno e grande porte, contribuindo nas expectativas individuais de todos que interagem neste universo, sejam estes gestores, docentes e educandos. Destacamos ainda que nem sempre as ideias, as contribuições que cada profissional externaliza irão ser contempladas. Contudo, em outro momento poderão ser consideradas e até mesmo reconfiguradas, de acordo com a demanda existente.

Mas, acreditamos que tal participação desenvolve nos professores um sentimento de empoderamento e pertencimento com relação à instituição em que colaboram. A partir de uma vivência assim, motivação e engajamento estarão sempre presentes no intuito de solucionar problemas, criar possibilidades e parcerias, a fim de superar dificuldades e transformar a si mesmo e ao coletivo. Este movimento democrático e motivador consequentemente contribuirá para o desenvolvimento dos discentes e prosperidade institucional, em que cada segmento se sente integrante do processo.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa possui abordagem metodológica qualitativa, bibliográfica, sendo este um estudo teórico. Foi realizada a consulta e leitura de autores relacionados com a temática. A maioria das informações sobre *effectuation* foram coletadas no site da própria abordagem *effectuation*. Quanto à gestão universitária foram consultados artigos, teses e dissertações. Optamos pela pesquisa bibliográfica, pois permite que as possibilidades fiquem em aberto devido à imprevisibilidade e pode instigar novas pesquisas (GIL, 2019).

Os dados coletados foram estudados sob a Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), seguindo as etapas: 1) pré-análise: organização, definição do objetivo a ser investigado, leitura flutuante dos materiais coletados, escolha desses materiais mais relevantes conforme critérios de representatividade, homogeneidade e pertinência; 2) exploração do material: leitura mais aprofundada dos recursos selecionados e sua organização e 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação, permitindo as inferências com a compreensão dos pesquisadores a partir dos dados da pesquisa.

Para obter estudos detalhados no contexto brasileiro com foco em teses e dissertação foi escolhida a base de dados BDTD (Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações). O descritor utilizado foi “abordagem *effectuation*”, sem filtro de idioma e no período entre 2002 e 2021. O total de publicações foi de 76 e destas foram selecionadas as de livre acesso e com relação à *effectuation*, educação e gestão na área da educação. Assim, restaram 6 publicações, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 – Publicações selecionados para o descritor “abordagem effectuation”

Título/autoria	Tipo	Ano
Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza - Tasic, Igor Alexander Bello	Dissertação	2007
A gestão escolar e a ética: um estudo de caso no Centro de Educação Básica Coronel José Epifânio das Chagas (Morada Nova-CE) - Martins, Raimunda Maria	Dissertação	2015
Política de educação profissional e tecnológica e desenvolvimento territorial : análise do Instituto Federal Baiano no contexto do semiárido da Bahia, Brasil - Souza, Heron Ferreira.	Tese	2015
Direito fundamental à educação de qualidade social - Vieira, Franciele de Souza Caetano	Dissertação	2016
Educação em solução de conflitos na escola: por uma formação voltada à cidadania, à cultura restaurativa e ao acesso à justiça infanto-juvenil - Anelice Teixeira da Costa	Dissertação	2016
Gestão pública empreendedora e desenvolvimento econômico local: um estudo de caso do Projeto Fomenta Três Rios? - Soares, Leonardo Souza	Dissertação	2018

Fonte: Autores (2022)

O quadro 1 mostra autores discorrendo sobre a abordagem effectuation relacionada às incertezas, ética, desenvolvimento da região, qualidade educacional, solução de conflitos. Também foi pesquisado o descritor “gestão universitária”, com livre acesso, sem filtro de idioma, período entre 2018 e 2021. Foram encontrados 87 resultados e destes foram selecionados os que têm resumo disponível e com título relacionado à gestão universitária. Assim, restaram somente 6 publicações, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Publicações selecionadas para o descritor “gestão universitária”

Título/autoria	Tipo	Ano
Transparência na gestão universitária sob a perspectiva da participação cidadã - Costa, Jhonathan Cavalcante da.	Tese	2018
Educação para a sustentabilidade na gestão estratégica de universidades comunitárias - Telocken, Suelen Geíse.	Dissertação	2018
Gestão universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia - Costa, Alexandra Flávia Alves.	Dissertação	2019
Comunicação organizacional e gestão universitária: análises e propostas para a UFPR Litoral - Fernandes, William Leal Colaço.	Dissertação	2019
Aprendizagem da docência universitária: a gestão em contextos emergentes - Dewes, Andriara.	Dissertação	2019
Eficiência na gestão universitária: contribuições do sistema de compras na Universidade de Brasília - Cavado, Thiago da Silva.	Dissertação	2020

Fonte: Autores (2022)

No quadro 2, as publicações selecionadas relacionam a gestão universitária com transparência, participação, sustentabilidade, comunicação, aprendizagem e eficiência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo desta pesquisa foi refletir sobre a aplicação da abordagem Effectuation na gestão universitária. Essa abordagem foi definida por Sarasvathy para promover propósito nas ações das pessoas. Centeno (2020) complementa que a effectuation visa trazer impacto positivo no mundo por meio das ações individuais. Considerando a educação como elemento essencial à mudança, fazemos a seguir a reflexão da aplicação dos princípios da effectuation na gestão universitária.

O princípio do Pássaro na mão adverte para a necessidade de aproveitar a oportunidade que se tem no momento e com os recursos disponíveis (EFFECTUATION 2018c), considerando características e capacidades individuais, experiências, qualificações e rede de contatos. Aplicando esse princípio à gestão universitária, esta é exercida por pessoas que precisam aproveitar seus atributos, qualificações e experiências para articular contatos e gerenciar processos e pessoal. Nem sempre quem assume a gestão está pronto para isso, pois Costa (2019) informa que muitos professores são gestores e não têm formação para o gerenciamento. Mas, no princípio do pássaro na mão, é preciso agir com os recursos disponíveis e aprender no decorrer do caminho com si mesmo e parcerias.

Já o princípio da limonada celebra os planos de contingência, flexibilizando o planejamento original (EFFECTUATION 2018e). Ou seja, existe um plano ideal na teoria para orientar a prática. O ideal em qualquer cargo de gestão é ter profissionais bem capacitados na área, mas como isso nem sempre é possível, o plano B de colocar docentes para gestão é perfeitamente aceitável para o princípio da limonada e ainda melhor, pois esses profissionais carregam a prática docente e conseguem ser empáticos com os seus pares.

A diversidade de contatos está relacionada ao princípio da Manta de retalhos para gerar inovação com diferentes pontos de vista (EFFECTUATION 2018f). Na gestão universitária pública, privada ou comunitária percebemos uma variedade de pessoas que em parcerias internas com professores e alunos e parcerias externas com outras instituições podem promover o conhecimento e gerar inovação de produtos, processos e serviços para a sociedade.

O princípio do piloto do avião valoriza as pessoas que devem ter autonomia para trabalhar (EFFECTUATION 2018g). Na gestão universitária os saberes precisam ser valorizados e os gestores têm papel crucial para apoiar seus colaboradores no enfrentamento de desafios que segundo Costa (2019) são muitos e aparecem diariamente. Compreendemos que os professores têm aguçada a capacidade de enxergar o potencial das pessoas e gestores de utilizá-las. Assim, docentes gestores são ainda mais perceptivos nesse quesito.

No princípio do ciclo effectual, os meios disponíveis são o ponto de partida e ação acontece na interação com as pessoas (EFFECTUATION, 2018h). Ou seja, é preciso iniciar um projeto, mesmo que com pequenas ações que articuladas com as parcerias podem se expandir, o que corrobora com Martins (2015) ao avaliar que a gestão educacional é um processo coletivo de contínuo aprendizado.

Justamente por termos aprendizados, que precisamos ter a humildade de reconhecer que alguns sacrifícios podem ser necessários em prol de objetivos comuns, como coloca o princípio das Perdas aceitáveis (EFFECTUATION, 2018d). A gestão universitária requer transparência para que os envolvidos, alunos, docentes e sociedade (MARTINS *et al.*, 2015) confiem e continuem motivados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi refletir acerca da aplicação effectuation no contexto da gestão universitária. Para isso, o estudo esteve em torno da temática effectuation e gestão universitária, especificamente no Brasil. A autora

que embasou este estudo foi Saras Sarasvathy por ter sido a idealizadora da abordagem *effectuation*. Outros autores foram utilizados como suporte, principalmente para a gestão universitária.

Os resultados mostram que a abordagem *Effectuation* promove sentido nas ações das pessoas com impacto positivo no mundo por intermédio das ações individuais. Assim, podemos aplicar os princípios dessa abordagem na gestão universitária. O princípio do Pássaro na mão pode ser relacionado ao fato de que nem sempre os gestores universitários têm formação em gestão, por serem geralmente professores, mas é melhor um pássaro na mão e aproveitar as potencialidades desses profissionais, pois são os recursos disponíveis que aos poucos aprendem e aprimoram sua atuação. O princípio da limonada está na gestão relacionado com a boa aceitação do plano B, nesse caso de professores com boa vontade que trazem sua bagagem docente que faz a diferença com maior empatia na gestão universitária. Já o princípio da Manta de retalhos aplica-se diretamente com os contatos entre a gestão internamente na universidade e fora dela com outras instituições e quanto mais heterogêneas as parcerias maiores serão as ideias e propensão para inovação. A valorização das pessoas está colocada no princípio do piloto do avião: profissionais apoiados e reconhecidos pela gestão se engajam na solução de desafios e no trabalho com os alunos. No princípio do ciclo *effectual*, mesmo com meios escassos é possível começar novos empreendimentos, contando com parcerias, pois a gestão universitária é um processo coletivo de constante aprendizado. Já o princípio das perdas aceitáveis aplicado na gestão mostra que existem sacrifícios, por isso é essencial a transparência na comunicação em âmbitos de gestão universitária.

Assim, sugere-se que esse assunto tenha continuidade, visto que possui limitações por ser uma pesquisa bibliográfica, voltada para o contexto brasileiro e que utilizou somente uma base de dados. Pesquisas futuras podem explorar outras tipologias como estudo de caso de universidades que em sua gestão utilizem a *effectuation*. Também, pode-se ampliar as pesquisas relacionando a gestão universitária brasileira com instituições de outros países.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CENTENO, A. P. O processo decisório de startups sob a perspectiva da Teoria *Effectuation*. **Tese**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos: Porto Alegre, 2020.
- COSTA, A. F. A. Gestão universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia. **Dissertação**. Mestrado em Educação, Universidade de Brasília, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38056>>. Acesso em: 16 jul. 2022.
- EFFECTUATION. **Society for Effectuation action**. 2018a. Disponível em: <https://www.effectuation.org/?page_id=9>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- EFFECTUATION. **Visão geral da Effectuation**. 2018b. Disponível em: <https://www.effectuation.org/?page_id=207>. Acesso em: 10 jul. 2022.
- EFFECTUATION. **Bird In Hand Principle**. 2018c. Disponível em: <https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=bird-in-hand>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- EFFECTUATION. **Affordable Loss Principle**. 2018d. Disponível em: <https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=affordable-loss>. Acesso em: 12 jul. 2022.

EFFECTUATION. **Lemonade Principle**. 2018e. Disponível em: <https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=affordable-loss>. Acesso em: 12 jul. 2022.

EFFECTUATION. **Crazy Quilt Principle**. 2018f. Disponível em: <https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=crazy-quilts>. Acesso em: 12 jul. 2022.

EFFECTUATION. **Pilot in the Plane Principle**. 2018g. Disponível em: <https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=pilot-in-the-plane>. Acesso em: 12 jul. 2022.

EFFECTUATION. **Effectual Cycle**. 2018h. Disponível em: <https://www.effectuation.org/?page_id=4055&principle=effectual-cycle>. Acesso em: 12 jul. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, R. M.; *Et al.* **A gestão escolar e a ética**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Teologia, Faculdades EST, 2015. Disponível em: <<http://dspace.est.edu.br:8080/xmlui/handle/BR-SIFE/578>>. Acesso em: 16 jul. 2022.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: Elements of entrepreneurial expertise. 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228786046_Effectuation_Elements_of_Entrepreneurial_Expertise>. Acesso em: 01 mar. 2021.

SOARES, T. P.; *Et al.* O clima institucional na universidade: a importância da comunicação. *In*: Congresso Iberoamericano de Investigación Sobre Gobernanza Universitaria, 8., 2020. Disponível em: <<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/30713>>. Acesso em: 16 jul. 2022.