IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS ESQUEMAS INTERPRETATIVOS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Karine de Jesus Rodrigues Santana
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Victor Silva
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Resumo
A versatilidade e a tensão do ambiente em que as organizações estão inseridas as têm forçado a desenvolverem novas habilidades, em que a improvisação e os esquemas interpretativos ganham um espaço nesse contexto. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo apresentar um panorama da produção científica nacional e internacional sobre o tema Improvisação Organizacional. Para tanto, elaborou-se uma pesquisa bibliométrica, utilizando as bases de dados Scopus e Spell, e obtendo uma amostra final de 48 artigos científicos, entre 1998 a 2019. Como resultados, verificou-se que a média de publicação nos últimos onze anos é maior que a média dos onze primeiros. Assim como os Estados Unidos, o Brasil se destacou em termos de instituição de filiação e autores. Contudo, o autor mais prolífico é de Portugal. A maioria das pesquisas é teórica. Esses resultados sugerem oportunidades para mais pesquisas empíricas e maior aprofundamento na comparação entre as produções e nos temas nelas abordados.

Palavras-chave: Improvisação organizacional. Esquemas interpretativos. Bibliometria.

1 Introdução

As organizações, para que sobrevivam, dependem, essencialmente, das análises e das respostas que dão às suas ações no contexto dos ambientes interno e externo. Tais respostas agem de forma simultânea e influenciam-se mutuamente, conforme uma composição de fatores fundamentais, como a coação situacional, onde as circunstâncias obrigam a organização a agir, mover-se e organizar-se; a forma como a organização se comporta dá-se em função dos valores e interesses proeminentes. Assim, as interpretações e as ações se apresentam como consequência de uma manifestação material e atuam como fator intermediário na compreensão do ambiente e suas pressões, delimitando as opções de atuação e influenciando a escolha de ações mais apropriadas de solução. Na busca de novas abordagens sobre as organizações, tem-se o conceito de improvisação (Cunha, 2002).

A improvisação organizacional desponta como um processo significativo e importante para o ambiente competitivo cujas organizações estão inseridas, que requer de prontidão e agilidade nos processos decisórios (Baker, Miner & Eesley, 2003). Como ilustrado pela metáfora do Jazz (Flach & Antonello, 2011), essa improvisação compreende-se na união de decisões tomadas a partir de ações autênticas, envolvendo a elaboração juntamente com a execução, na qual os gestores são guiados pela a intuição espontaneamente (Crossan & Sorrenti, 1997). Trata-se de um processo espontâneo, criativo e não planejado, com o intuito de atender a um objetivo por intermédio de um novo caminho, útil para a situação (Flach & Antonello, 2011). O uso da improvisação pode ajudar as organizações a serem mais eficientes para lidar com as mudanças e com as situações complexas, ampliando, assim, a sua capacidade de conhecimento, com mais flexibilidade e agilidade para elaborar ações e darem respostas imediatas em detrimento do planejamento (Hatch &Weick, 1998).

Diante dessa relevância, fez-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual o cenário da produção científica referente à Improvisação Organizacional? O objetivo geral consiste em apresentar um panorama da produção científica nacional e internacional sobre o tema Improvisação Organizacional. Para alcançá-lo, realizou-se um estudo bibliométrico. Após essa introdução, são apresentados o referencial teórico, os procedimentos metodológicos adotados, os resultados encontrados e as considerações finais.

2 Esquemas interpretativos e a Improvisação nas organizações

Os esquemas interpretativos podem ser entendidos como o conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (Machado Da Silva & Fonseca, 1994). O uso dos esquemas interpretativos na análise organizacional originou-se da Teoria da Estruturação de Giddens (1989), em que estrutura, modalidade e interação interagem com o domínio institucional e o domínio da ação (Takahashi & Cunha, 2005).

Os esquemas interpretativos definem, restringem e estabelecem referências para o domínio apropriado das operações organizacionais, para os princípios de organização e para os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Assim, tendo em vista que são compostos por valores e crenças compartilhados que orientam as escolhas organizacionais, atuam como elementos mediadores na adoção de estratégias de ação. No que tange à interpretação organizacional, Daft e Weick (1984, p. 286) a definem como “o processo de traduzir os eventos e desenvolver o entendimento compartilhado e esquemas conceituais entre os membros da alta gerência”.

A concepção de esquemas interpretativos expõe o plano cognitivo que mapeia as experiências do mundo, identificando seus aspectos relevantes e como nós os compreendemos (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980). Dessa forma, os esquemas interpretativos retratam, através de seus conceitos, os valores da organização e seus interesses, que estão concebidos na validade e legitimidade da estrutura organizacional (Bartunek, 1984).

Embora existam forças pressionando para uma homogeneização das organizações, DiMaggio e Powell (1983) defendem que os esquemas interpretativos determinam diferentes cursos em face das mesmas pressões ambientais existentes, motivando diferentes ações e estratégias em organizações pertencentes a um mesmo setor. São os esquemas interpretativos que norteiam a estratégia, fornecendo determinada percepção do mundo e do ambiente (Machado Da Silva, Fonseca & Fernandes, 1999).

Para Machado da Silva, Fonseca e Fernandes (1999) a reorientação dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais, ocorre, geralmente, pela força de pressões ambientais consideráveis. Os autores acrescentam, ainda, que as modificações nos modelos mentais podem ocorrer em duas circunstâncias: quando o aprendizado é de baixa qualidade e envolve transformações fomentais ou menores ajustes, pois as modificações são mais comportamentais do que de entendimento; ou quando o aprendizado é de alta qualidade, o que envolve transformações consideráveis no entendimento e reestruturação dos modelos mentais dos membros organizacionais. Os esquemas interpretativos dos dirigentes oferecem uma explicação sobre como as organizações lidam efetivamente com seus ambientes em mudança, como identificam respostas apropriadas e se renovam (Takahashi & Cunha, 2005).

É importante ressaltar, conforme a argumentação de Machado da Silva, Fonseca e Fernandes (1999), que as mudanças têm tendência a serem vagarosas, posto que valores e crenças estão profundamente entranhados e atribuem estabilidade às pessoas e às organizações. Caso bem-sucedidas, as estratégias passadas tendem a ser mantidas, mesmo diante de variações ambientais. Essa insistência no comportamento passado pode se dar pelas reservas financeiras ou pelas reservas psicológicas. As reservas financeiras devem-se à margem de lucro obtida e à sobrevivência da firma; já as reservas psicológicas dão-se pela crença dos dirigentes de que poderão superar sozinhos os obstáculos que se apresentarem.

Daft (2007) define o processo de interpretação em três estágios subsequentes, iniciando-se pelo rastreamento (coleta de dados), seguindo pela interpretação dos dados e, então, finalmente, a aprendizagem a partir dos dados, que é demonstrada a partir da tomada de ação. Para um modelo de sistema interpretativo, a ideia básica ainda se atém a esses três pilares, porém leva em conta também fatores sobre o ambiente organizacional e se a intrusão organizacional é ativa ou não.

A discussão sobre improvisação em pesquisas nacionais originou-se a partir do Fórum de Jazz e Novos formatos Organizacionais em 2002, produzido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que colaborou para a realização de pesquisa nessa área, relacionando o gênero musical e a improvisação nas organizações, com a publicação dos seguintes autores: Weick, 2002; Hatch, 2002; Cunha, 2002. Já em pesquisas internacionais, o debate sobre esse tipo de pesquisa, tem sido incitado em congressos desde 2002, pelo *Center for Creative Inquiry* em conjunto com a *Academy of Management* e a *International Network for Time in Management and Organizations* (Aranha & Garcia, 2005).

A improvisação acontece quando os indivíduos inseridos em um sistema estruturado com rotinas precisam encontrar soluções e respostas rápidas, novas ou inovadoras para solucionar problemas não previstos (Weick, 1998); dá-se no decorrer da aplicação do

planejamento estratégico, quando pode haver intrusão do ambiente externo, forçando as organizações a modificarem seu planejamento. O uso da improvisação organizacional possibilita apoio à compreensão da dinâmica e a subjetividade do cotidiano organizacional, visto que fornece fundamentos para analisar e identificar tópicos que foram mal interpretados (Aranha & Garcia, 2005).

A metáfora do Jazz é muito utilizada para explicar e estudar a improvisação organizacional, uma vez que, nesse gênero musical, os músicos executam a performance sem carecer de um planejamento prévio. A improvisação no Jazz dá-se de maneira natural, pois os músicos precisam de respostas rápidas para qualquer evento ou contratempo que ocorra na performance (Weick, 1998). O estudo da improvisação organizacional é recente, contanto, já existem alguns trabalhos acadêmicos acerca do tema (Cunha, 2002).

Essa comparação entre o Jazz e a improvisação organizacional expressa uma nova maneira de resolução de conflitos nas organizações. A analogia recorre ao conhecimento e à engenhosidade dos colaboradores, auxiliando, assim, em versatilidade e conhecimento mais amplos, o que resulta em melhor aproveitamento das competências em diferentes áreas, com harmonia e linguagem (Martinho, 2014).

A improvisação não pode ser de demasiada recorrência nas organizações, uma vez que a falta de planejamento e gestão resultam em caos, o que dificulta ou mesmo impossibilita que as organizações tenham êxito - principalmente no atual contexto das organizações e do mundo dos negócios (Flach, 2012). Mas é importante que as organizações continuem executando planejamento, controle e direção, sem negligenciar a improvisação nas organizações quando necessário.

É importante para as organizações que a rotina e a improvisação tenham harmonia para que as atividades sejam executadas. Não existe organização apenas com rotina ou improvisação, mas é possível que haja organizações que tenham êxito na maioria das vezes com rotinas, e outras, com improvisação. É necessário que os gestores envolvidos nas organizações pensem, inovem e criem, que envolvam o trabalhador nos processos. Quando isso acontece, as pessoas passam a ter melhor compreensão do que ocorre no ambiente onde exercem suas atividades e, ademais, não há organização que possa trabalhar apenas com rotinas pré-determinadas. (Kirschbaum, Sakamoto & Vasconcelos, 2010).

O processo de improvisação dentro das organizações é mais habitual do que pesquisadores e empresários conseguem notar (Barrett, 1998). Apesar de gestores e proprietários trabalharem com planejamento estratégico a fim de evitar acontecimentos inesperados, trabalhando com controle e rotinas administrativas, a improvisação faz parte das decisões tomadas no cotidiano das organizações (Crossan & Sorrenti, 1997).

Para Flach e Antonello (2011), a improvisação organizacional é constituída das seguintes características: o tempo, que influencia o processo de improvisação; a improvisação, que trabalha com a bricolagem; a improvisação possui e perpassa estruturas; as pausas e o silêncio também fazem parte do processo de improvisação; a improvisação, que pode ser individual ou coletiva; a improvisação pode estar baseada em clichês e em repetição ou variação de temas; o erro é considerado parte da improvisação; a improvisação em conjunto exige negociação e diálogos contínuos e a performance é essencial no ato de improvisação.

Sendo assim, fundamenta-se a importância do conceito de “improvisação” de Weick, ilustrando a capacidade diferenciada de gestores públicos e privados na busca de resultados satisfatórios, mesmo que este estejam atuando com as mesmas limitações estruturais, ou seja,

a capacidade de atuar a partir do improviso. Neste sentido os esquemas interpretativos compreendem o conjunto de valores e crenças que condiciona percepções e interpretações, orienta decisões e condiciona o que e como a organização atua.

3 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliométrico. Segundo Martins e Silva (2005), a análise bibliométrica quantifica a produção científica e sua disseminação. Leite Filho (2006) complementa dizendo que os indicadores de desempenho bibliométricos são úteis para avaliar a pesquisa acadêmica, bem como orientar rumos e estratégias de financiamentos de pesquisas.

Nas ciências sociais aplicadas, a utilização de estudos bibliométricos centraliza-se em pesquisar a produção de artigos de um tema específico, esquematizar as pesquisas acadêmicas e identificar os principais pesquisadores (Okubo, 1997). Este tipo de pesquisa se concentra em quantificar as produções através de palavras chaves não tem como intuito, porém, a análise de conteúdo dos estudos (Daim, Ploykitikon, Kennedy & Choothian, 2008).

As escolhas metodológicas basearam-se em outros estudos bibliométricos da área de gestão, como o de Heinzmann e Valadão Júnior (2016), Medeiros e Costa (2016), e Silva, Rosa e Martiniano (2019). A Figura 1 detalha os procedimentos da pesquisa.

Bases de dados	Scopus	Spell
Termos e campos de busca	"Organizational Improvisation" e "Improvisation in organization(s)" no título, resumo e palavras-chave.	"Improvisação Organizacional" e "Improvisação na(s) organizações" no título, resumo e palavras-chave.
Outros filtros	Area de conhecimento: Business, Management and Accounting. Tipo de documento: artigos finais.	Tipo de documento: artigos finais.
Período	Não houve restrição.	
Quantidade de artigos encontrados	39	17
Quantidade de artigos, após a leitura do resumo	37	11
Amostra final	48 artigos	
Variáveis de análise	Ano de publicação; nome do periódico; nome dos autores; filiação; país; quantidade de autores por artigo; palavras-chave; enquadramento do estudo; abordagem da pesquisa; técnica de coleta de dados; técnica de análise de dados; principais contribuições do artigo.	
Focos de análise	Quantidade de publicação por ano; publicação por periódicos; país e filiação dos autores; autores prolíficos; caracterização da pesquisa; nuvem de palavras; principais contribuições dos artigos.	

Figura 1. Detalhamentos dos procedimentos metodológicos da pesquisa
Fonte: elaborada pelos autores.

Uma das propostas da pesquisa foi abranger a produção internacional e nacional sobre o tema Improvisação Organizacional. Assim, escolheram-se duas bases representativas dessa produção, respectivamente: Scopus e Spell. O uso do Scopus é defendido por Dybå, Dingsøyr e Hanssen (2007) e Engström, Runeson e Skoglund (2010), pois é uma base que cobre os mais importantes periódicos e anais de conferências. Já o Spell (2019) foi escolhido por ser um repositório eletrônico brasileiro criado pela Associação Nacional de Pós-Graduação e

Pesquisa em Administração (ANPAD) e pelo Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES), que promove, principalmente, a visibilidade organizada da produção nos periódicos nacionais na área de gestão.

A pesquisa restringe-se a artigos finais publicados em áreas relacionadas à Gestão. Em um primeiro momento, não se restringiu a busca em um período temporal. Para a inclusão dos artigos na amostra final, fez-se a leitura dos seus resumos, a fim de confirmar se abrangiam o tema de interesse. Por isso, dos 56 artigos, 48 compuseram o material para análise. Foram excluídos 08 artigos após a leitura dos resumos, por não abrangir o tema. Levando em consideração este número, definiu-se, por fim, em não restringir o período de análise, de forma a estudar todos eles, lendo-os por completo. Foi criada uma base no aplicativo Excel®, dada a facilidade proporcionada para tabular as variáveis consideradas no estudo, para realizar os cálculos e as representações gráficas dos focos de análise. Em específico, a nuvem de palavras foi feita pelo *software* gratuito WordArt.com. O trabalho segue para a apresentação dos resultados.

4 Resultados

Nesta seção, apresentam-se os resultados da bibliometria sobre Improvisação Organizacional. Para tanto, adota-se a ordem dos focos de análise apresentada na Figura 1. Inicia-se pela quantidade de artigos publicados por ano.

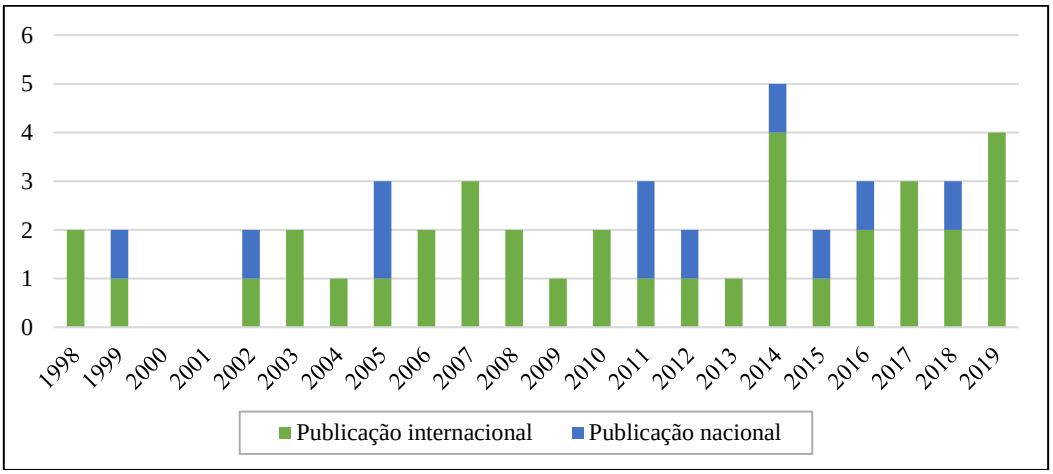

Figura 2. Quantidade de artigos publicados por ano
Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A Figura 2 mostra que houve publicações de 1998 a 2019, com exceção de 2000 e 2001. O ano com maior publicação foi 2014. Além de mostrar a quantidade de artigos publicados por ano, a Figura 2 também mostra em que anos houve publicações internacionais e publicações nacionais. Assim, apesar de a produção nos periódicos nacionais corresponder a 22,9% da amostra final, verifica-se que em 2005 e 2011, o número de publicações nacionais foi maior que o número de publicações internacionais nestes referidos anos.

Outra análise feita foi em relação aos periódicos nos quais os artigos analisados foram publicados. No total, os artigos foram publicados em 40 diferentes periódicos, sendo 8 nacionais e 32 internacionais. A Figura 3 mostra os 7 periódicos que tiveram mais de uma publicação sobre o tema. Destaca-se o periódico Organizações & Sociedade, sendo o de maior publicação, individualmente, na amostra considerada, além de ser um periódico nacional.

Além disso, 36 artigos (75,0%) foram feitos em coautoria, e os 12 restantes (25,0%) tiveram apenas um autor.

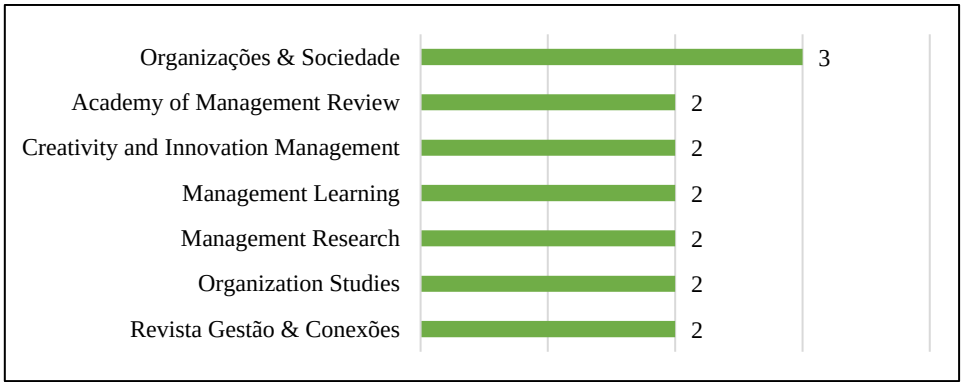

Figura 3. Periódicos com maiores publicações de artigos da amostra
Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Verificou-se também que os artigos foram escritos por 76 diferentes autores, que estavam filiados, quando da publicação da pesquisa, em 60 diferentes instituições de ensino, com exceção de dois autores. Essas instituições estão localizadas nos seguintes países: Alemanha; Austrália; Áustria; Brasil; Canadá; China; Dinamarca; Estados Unidos; Finlândia; França; Hong Kong; Itália; Portugal; Reino Unido. Em termos de instituição, os Estados Unidos é o mais representativo, com 18 instituições (30,0%), seguido pelo Brasil, com 11instituições (18,3%). Em termos de autores, os mesmos países também se destacaram: os Estados Unidos, com 24 autores (31,6%); seguido pelo Brasil, com 15 autores (19,7%). Para aprofundar nessa questão, apresenta-se um *ranking* dos autores mais prolíficos.

Tabela 1
***Ranking* dos autores mais prolíficos**

Posição	Autor	Quantidade de artigos como autor
1º	Miguel Pina e Cunha	14
2º	João Vieira da Cunha	6
3º	Leonardo Flach	4
	Stewart R. Clegg	4
4º	Ken Kamoche	3
5º	Anne S. Miner	2
	Arménio Rego	2
	Christine Moorman	2
	Claudia Simone Antonello	2
	Pedro Neves	2
	Stephen A. Leybourne	2

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 1 destaca um *ranking* com cinco posições, formado por autores que tiveram mais de um artigo na amostra analisada. Ou seja, dos 76 autores, 65 deles (85,6%) tiveram uma única publicação, e os demais 11 (14,4%) são os autores que compõem o *ranking*. Destaca-se Miguel Pina e Cunha como autor mais prolífico na amostra, sendo filiado à Universidade Nova de Lisboa.

Após esse detalhamento das autorias dos artigos, apresenta-se a caracterização dos estudos.

Tabela 2
Caracterização das pesquisas

Característica		Quantidade de artigos	Percentual de artigos
Enquadramento	Teórico	26	53,10%
	Teórico-Empírico	22	44,90%
Abordagem	Qualitativa	41	83,70%
	Quantitativa	5	10,20%
	Mista	2	4,10%
Técnica de coleta de dados	Não informada	19	38,80%
	Documentos	17	34,70%
	Entrevistas	17	34,70%
	Observação	10	20,40%
	Questionário	4	8,20%
	Etnografia	2	4,10%
	Auto etnografia	1	2,00%
	Grupo focal	1	2,00%
Técnica de análise de dados	Não informada	32	65,30%
	Análise de conteúdo	6	12,20%
	Análise de correlação	4	8,20%
	Análise de regressão	4	8,20%
	Estatística descritiva	4	8,20%
	Análise documental	2	4,10%
	Análise de cluster	1	2,00%
	Análise descritiva	1	2,00%
	Análise etnográfica	1	2,00%
	Análise Fenomenológica Interpretativa	1	2,00%
	Análise Interpretativa	1	2,00%
	Análise sistemática	1	2,00%

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Pela Tabela 2, verifica-se que as características que mais se destacaram foram: pesquisas teóricas; de abordagem qualitativa; utilizando documentos e entrevistas para a coleta de dados; e a Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados. Ressalta-se que 19 artigos (39,6%) não especificaram a técnica de coleta de dados utilizada, e 32 artigos (66,7%) não especificaram a técnica de análise de dados.

Apresenta-se, na Figura 4, uma nuvem das palavras-chave utilizadas nos artigos. Ao todo, os artigos utilizaram 115 diferentes palavras-chave, sendo que, destas, apenas 10 (8,7%) foram utilizadas por, pelo menos, dois artigos. Como ilustrado na Figura 4, os termos que mais se repetiram foram, respectivamente: *Improvisation*, presente em 17 artigos; *Organizational Improvisation*, em 8 artigos; *Jazz*, *Learning* e *Metaphor*, em 4 artigos cada; e *Creativity*, *Innovation*, M*inimal Structures*, *Organizational Learning* e *Synchronization*, presentes em 2 artigos cada. Estes termos indicam a discussão dos artigos.

Figura 4. Nuvem das palavras-chave dos artigos
Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Visando o aprofundamento disso, fez-se a leitura desses artigos, focando, principalmente nas considerações finais, a fim de apresentar as suas principais contribuições na Figura 5.

Citação do artigo	Principais contribuições
Moorman e Miner (1998)	A improvisação é definida como o grau em que a composição e a execução de uma ação se convergem no tempo. As memórias processual e declarativa moderam, de modos distintos, o impacto dessa improvisação sobre os resultados organizacionais.
Moorman e Miner (1998)	Por meio da análise de um processo de desenvolvimento de produto, a improvisação é entendida como uma estratégia de aprendizagem emergente. Ela precisa ser explícita, e suas trocas e tensões devem ser gerenciadas.
Cunha e Cunha (1999)	O *jazz* é visto não só como uma metáfora, mas como uma fonte direta de ensinamentos sobre improvisação para o contexto organizacional. Ao improvisar, as organizações são capazes de dar resposta aos desafios anteriores sem que seja necessário partilhar tudo, procurando, assim, um múltiplo comum. Intenção, implementação em tempo real, infraestrutura e imaginação são condições que facilitam a ocorrência da improvisação organizacional.
Cunha, Cunha e Kamoche (1999)	A literatura sobre improvisação organizacional possui fraquezas, por estar excessivamente ligada à teoria do *jazz*. Há também a falta de pesquisas empíricas, mesmo a improvisação sendo um mecanismo eficaz para a sobrevivências das organizações.
Cunha (2002)	Como implicações do *jazz para a gestão*, a improvisação é aplicada em três áreas da atividade organizacional: uma interna; uma externa; e uma articulada entre o interior e o exterior. Dessa forma, a improvisação representa a possibilidade de níveis elevados de estrutura e autonomia.
McKnight e Bontis (2002)	É proposto o conceito de improvisação eletrônica, que consiste na adoção de *software* inovador e colaborativo, de modo a capacitar os funcionários a improvisar. Assim, estende o alcance da improvisação e aumenta sua eficácia.
Cunha e Cunha (2003)	Um processo de mudança, especialmente aquele baseado em tecnologia da informação, parece ser um esforço de improvisação, visto que a ação é planejada durante o seu acontecimento, por meio dos recursos disponíveis. Além disso, esse processo permite a integração de elementos contraditórios, como, por exemplo, flexibilidade e controle.
Kamoche, Cunha e Cunha (2003)	Há possíveis perigos de considerar a improvisação a partir apenas de uma única metáfora, a do *jazz*. Por isso, três modelos alternativos são apresentados: música indiana; musicoterapia; teoria dos papéis.

Citação do artigo	Principais contribuições
Mendonça, Cunha, Kaivo-oja e Ruff (2004)	Os membros da organização precisam ser capacitados para detectar e lidar com pequenos sinais de possíveis crises. A improvisação pode contribuir com isso, evitando culturas que ignoram tais sinais.
Aranha e Garcia (2005)	As perspectivas do tempo linear e cíclico estão presentes na improvisação organizacional. A partir disso, a improvisação permite compreender a dinâmica e a subjetividade no cotidiano empresarial. Nesse contexto, a sincronização é vista como um meta-atributo na improvisação.
Crossan, Cunha, Vera e Cunha (2005)	A improvisação é entendida como uma prática organizacional por meio da qual indivíduos e grupos lidam com as demandas complexas do tempo. Nisso, discute-se duas dicotomias: o tempo do relógio *versus* o tempo do evento; e o tempo linear *versus* o tempo cíclico.
Cunha (2005)	As organizações complexas necessitam de improvisação, tendo em vista a imprevisibilidade do ambiente, incerto e ambíguo. É preciso valorizar a estética da imperfeição.
Cornelissen (2006)	A improvisação organizacional como *jazz* é utilizada como um dos exemplos para a discussão sobre a imaginação disciplinada e o uso de metáforas na construção de teorias.
Leybourne (2006)	Por meio da análise de serviços financeiros, é verificado que a extensão da improvisação, apesar de o paradigma "planeje e execute". A improvisação ajuda a lidar com as mudanças que ocorrem.
Chelminski (2007)	Baseando-se nos estudos de Hofstede, a improvisação é relacionada com a cultura nacional. Há uma sugestão de que a improvisação organizacional é mais provável de acontecer em culturas: que evitam a alta incerteza; coletivistas; distantes do poder; e masculinas.
Gallo e Gardiner (2007)	Por meio do estudo do setor financeiro do Reino Unido, verificou-se que há uma necessidade de flexibilização pelos gerentes de projetos quando esse projeto está muito perto dos objetivos estratégicos da empresa. Ou seja, contraditoriamente do que se pensa, os gerentes de projetos parecem dispostos a assumir riscos, em que o uso dos comportamentos improvisados é comumente aceito. Além disso, destaca-se que a forma como as informações são tratadas em uma empresa afeta o seu próprio grau de flexibilidade.
Müller (2007)	A improvisação é entendida como um comportamento de solução de problemas orientado para o futuro no qual a implementação começa sem uma reflexão antecipada das alternativas, e suas consequências e resultados são integrados em outros processos. Por meio do planejamento, a improvisação obtém um conteúdo, um prazo, uma estrutura e um objetivo a ser adquirido.
Bergh e Lim (2008)	No processo de reestruturação corporativa, a improvisação é uma das formas que permitem a empresa aprender, influenciando, assim, no seu desempenho financeiro. Em uma organização com a visão de improvisação, é mais consistente o uso de spin-offs.
Kamoche e Cunha (2008)	A improvisação organizacional é uma importante fonte de conhecimento. Assim, é apresentado o "conhecimento improvisado". Ele surge de ações improvisadas, constituídas de espontaneidade, criatividade e intuição.
Vendelø (2009)	Há conexões entre aprendizagem e improvisação, apesar de os estudiosos terem resistências em pesquisar isso.
Adrot e Garreau (2010)	A improvisação organizacional é necessária para gerenciar a alta incerteza em uma situação de crise, cabendo aos gestores gerarem interações favoráveis à sua ocorrência. Há três tipos de interações fundamentais para isso: discursivas; de tradução; baseadas em experiências.
Cunha e Cunha (2010)	Os exemplos mais inovadores de improvisação reproduzem algumas características da experiência cotidiana. Assim, dependendo da dinâmica da variação, seleção e retenção, a improvisação pode ser uma fonte de estabilidade ou uma fonte de mudança.
Bernstein e Barrett (2011)	Os líderes organizacionais precisam manter um equilíbrio sustentável entre o impulso apaixonado pela novidade e pela preservação de rotinas. Assim como no *jazz*, é preciso

Citação do artigo	Principais contribuições
	desenvolver capacidades dinâmicas por meio da improvisação.
Flach e Antonello (2011)	A improvisação e os processos de aprendizagem são fenômenos que se articulam entre si.
Flach e Antonello (2011)	Partindo do ritmo brasileiro Choro, a improvisação nas organizações é entendida como uma necessidade de buscar novas soluções sem o benefício de planos ou ações pré-determinadas. Assim, o erro é considerado como parte do processo de aprendizagem, e é preciso que a liderança seja distribuída, para que a improvisação tenha uma base coletiva.
Flach (2012)	A improvisação possibilita as organizações a lidarem com problemas não premeditados, cuja resolução precisa ser rápida. A improvisação está ligada com a aprendizagem individual.
Shi e Prescott (2012)	O ritmo de aquisição ou aliança de uma empresa pode variar. A aquisição é consistente com a improvisação, pois envolvem maiores compromissos de recursos e riscos, diferentemente das alianças.
Zarankin e Wang (2013)	Há dois antecedentes sobre o processo de improvisação individual: o estilo cognitivo; e o conhecimento processual. Esses dois antecedentes geram julgamentos intuitivos, que, por sua vez, geram comportamentos criativos.
Cunha, Clegg, Rego e Neves (2014)	Há quatro formas de improvisação organizacional: *ad-hoc*; secreta; provocativa; gerenciada. Cada uma desempenha um papel diferente e responde a necessidades diferentes. Assim, a improvisação é vista como um complexo processo, que assume várias formas e toca diversas funções em diferentes contextos políticos. É, portanto, uma prática contextualmente sensível.
Cunha, Neves, Clegg e Rego (2014)	A improvisação não é apenas algo que as pessoas fazem; é uma capacidade aprendida que as organizações podem gerenciar. Além disso, a improvisação é um processo polimórfico, que assume muitas formas. Quatro delas são destacadas: semiestruturada; episódica; subversiva; resistiva.
Flach (2014)	O uso e abuso da improvisação organizacional possuem vantagens e desvantagens, dependendo do contexto cultural da organização e indivíduos, área e setor no qual é usada, bem como a percepção e reação dos indivíduos a ela. Portanto, a improvisação não deve substituir um planejamento ou diretriz.
Hadida e Tarvainen (2014)	São estruturados os níveis e graus de improvisação organizacional, contribuindo para que pesquisadores lidem com a riqueza e extensão desse processo.
Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2014)	Partindo da relação entre rotinas organizacionais e improvisação, é introduzida a metáfora do Repente, um ritmo cujas estruturas permitem a improvisação e a proteção aos espaços de cada oponente. De outro modo, há, ao mesmo tempo, o conflito e a cooperação.
Nisula (2015)	O empoderamento psicológico e a auto eficácia relacionada à improvisação são mecanismos por meio dos quais o apoio do supervisor afeta a improvisação individual.
Santos e Davel (2015)	A improvisação é entendida como uma competência cultural, um meio de sobrevivência das organizações. É um recurso associado à flexibilidade e à criatividade.
Fifolt, Wakelee, Auffant, Carpenter e Hites (2016)	Diante de eventos inesperados, líderes e outros empregados precisam ter criatividade e flexibilidade para atender às necessidades dos clientes, tendo o planejamento de emergência como um auxílio.
Giustiniano, Cunha e Clegg (2016)	Por meio do caso do naufrágio do Costa Concordia, é destacado que nem sempre a improvisação é bem-sucedida, tendo, portanto, um lado sombrio. As organizações podem acabar sendo levadas ao desastre, por conta de decisões humanas que não são previstas pelo sistema e que produzem círculos viciosos.
Silveira (2016)	A escola de samba é entendida como uma realização instável, em constante processo de (re)constituição. Ou seja, as possibilidades de ação disponíveis são ilimitadas, cujo contexto da escola, principalmente de recursos limitados ou insuficientes, encoraja refazer o curso inicialmente imaginado para o enredo.
Belitski e Herzig (2017)	Elaboração do Modelo *Jam Session* para Criatividade em Grupo e Tecnologia Inovadora. Tal modelo é considerado relevante para o empreendedorismo e

Citação do artigo	Principais contribuições
	comunidades criativas, por facilitar a inovação por meio da improvisação.
Leybourne (2017)	A adaptação dentro de um projeto é benéfica, pois, por meio da improvisação, ajuda a reduzir o risco e a incerteza de intervenções nele.
Offenhuber e Schechtner (2017)	A governança improvisada é entendida como um processo de tomada de decisão e implementação entre os atores envolvidos na prestação e uso dos serviços públicos. Nesse sentido, a improvisação acontece por necessidade, e não a considerar pode trazer consequências catastróficas.
Arantes, Freitag e Santos (2018)	O contexto dos empreendedores informais feirantes pode ser caracterizado como uma comunidade de prática, que os possibilita aprender cotidianamente. Assim, a improvisação é vista como algo positivo.
Liu, Lv, Ying, Arndt e Wei (2018)	A improvisação aprimora a inovação quando as empresas possuem uma estrutura formal descentralizada. Os recursos escassos e a minimização de investimentos irreversíveis também aumentam a eficácia da improvisação.
Peters, Wieder e Sutton (2018)	A improvisação organizacional reduz a importância da funcionalidade de *Business Intelligence* para aprimorar o desempenho organizacional.
Cunha e Clegg (2019)	A improvisação contribui para o aprendizado organizacional. Entretanto, é necessário vê-la não como uma ação extraordinária, mas sim trivial e corriqueira.
Du, Wu, Liu e Hackney (2019)	A improvisação tem contribuições para o desenvolvimento de Sistemas de Informação, mas pode ter resultados negativos se não for adequadamente gerenciada. É fornecido um modelo de quatro fases que fornece um passo-a-passo de como conduzir a improvisação de modo eficaz.
Rosell, Haanpää e Janhunen (2019)	Na co-criação de valor no turismo, observa-se três aspectos: as partes interessadas, humanas e não-humanas; os recursos materiais; os eventos inesperados. Ou seja, é um processo que envolve a improvisação organizacional e ações de marketing.
Scaglione, Meyer e Mamédio (2019)	A improvisação na gestão acadêmica é caracterizada por constantes situações que desafiam seus gestores a se adaptarem, reorganizarem-se em situação de crise, e ter senso de urgência para lidar com o inesperado, pois o ambiente acadêmico é dinâmico e complexo.

Figura 5. Principais contribuições dos artigos da amostra
Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

5 Considerações finais

O objetivo da presente pesquisa foi apresentar um panorama da produção científica nacional e internacional sobre o tema Improvisação Organizacional, por meio de uma bibliometria. Os resultados encontrados permitem considerar que este objetivo foi alcançado. Os 48 artigos analisados foram publicados entre 1998 a 2019, e a média de artigos nos últimos onze anos é maior do que a média dos onze primeiros. Apesar de o número de artigos em periódicos internacionais ser maior que do que o nos nacionais, dois periódicos brasileiros se destacaram pela quantidade de publicações analisadas sobre a temática. Além disso, o Brasil também se destacou quanto à filiação e à quantidade de autores, junto aos Estados Unidos. Contudo, o autor mais prolífico é de Portugal. Em relação às pesquisas, verificou-se que a maioria delas é teórica, abordando as metáforas, em especial a do *jazz*, e temas como a aprendizagem, a criatividade e a inovação. Por fim, apresentou-se um resumo das principais contribuições dos artigos.

O presente estudo tem seus pontos fortes e contribuições. Na pesquisa realizada, não foram encontradas bibliometrias sobre o tema, preenchendo, assim, essa lacuna metodológica. Além disso, as escolhas quanto às bases e variáveis de análise permitiram uma visão geral sobre a pesquisa internacional e nacional sobre o tema, comparando-as em alguns momentos. Outra contribuição é que os resultados encontrados indicam a necessidade de mais pesquisas

empíricas sobre Improvisação Organizacional, de forma a ampliar a discussão sobre a sua aplicação, vantagens, desvantagens e outros aspectos relacionados à vida nas organizações.

Dentre as limitações, destaca-se que, por conta das bases de dados e variáveis escolhidas, não foram pesquisados artigos de periódicos não indexados nessas bases, além de não se aprofundar nos temas abordados nos artigos e que foram relacionados à improvisação. Assim, para superar essas limitações e ampliar os resultados aqui encontrados, sugere-se pesquisar outras bases de dados, comparar a produção internacional e nacional, e realizar uma análise temática do conteúdo dos artigos.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Referências

Adrot, A., & Garreau, L. (2010). Interacting to improvise during crisis: The 2003 french heat wave case. *Revue Francaise De Gestion, 203*(4), 119-131. doi:10.3166/RFG.203.119-131.

Aranha, E. A., & Garcia, N. A. P. (2005). Improvisação organizacional, jazz e as representações do tempo na organização. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 4(1), 79-87.

Arantes, F. P., Freitag, M. S. B., & Santos, E. L. S. (2018). Improvisação e Aprendizagem de Empreendedores Informais: A Experiência de Empreendedores Feirantes. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 7*(3), 1-31.

Baker, T., Miner, A. & Eesley, D. (2003). Improvising Firms: Bricolage, Interpretação Retrospectiva e Competências Improvisacionais no Processo Fundador. *Research Policy 32*, 255–276.

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

Belitski, M., & Herzig, M. (2018). The jam session model for group creativity and innovative technology. *Journal of Technology Transfer, 43*(2), 506-521. doi:10.1007/s10961-017-9574-z

Bergh, D. D., & Lim, E. N. (2008). Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal, 29*(6), 593-616. doi:10.1002/smj.676

Bernstein, E. S., & Barrett, F. J. (2011). Strategic change and the jazz mindset: Exploring practices that enhance dynamic capabilities for organizational improvisation doi:10.1108/S0897-3016(2011)0000019005

Chelminski, P. (2007). A cross-national exploration of the potential cultural antecedents of organisational improvisation. *Journal for Global Business Advancement, 1*(1), 114-126. doi:10.1504/JGBA.2007.012565

Cornelissen, J. P. (2006). Making sense of theory construction: Metaphor and disciplined imagination. *Organization Studies, 27*(11), 1579-1597. doi:10.1177/0170840606068333

Crossam, M., & Sorrenti, M. (1997). Making Sense of Improvisation. In: WALSH, J. P., HUFF, A. S. *Advances in Strategic Management*,14, 155-180.

Crossan, M. et al. (2002). Time and organizational improvisation. *Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.* Disponível em:http://www.mit.edu/~jvc/ AMRIMPROVTIME.pdf. Acesso em: 25 dezembro 2019.

Crossan, M., E Cunha, M. P., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review, 30*(1), 129-145. doi:10.5465/AMR.2005.15281441

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

Cunha, M. P. (2002). All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas, 42*(3), 36-42.

Cunha, M. P. (2005). A arte dos improvisadores: a busca da estandardização na música e nas organizações. *Organizações & Sociedade, 12*(32), 93-104.

Cunha, M. P. E., & Da Cunha, J. V. (2003). Organizational improvisation and change: Two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change Management, 16*(2), 169-185. doi:10.1108/09534810310468143

Cunha, M. P. E., Neves, P., Clegg, S. R., & Rego, A. (2015). Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. *Management Learning, 46*(5), 511-529. doi:10.1177/1350507614549121

Cunha, M. P., & Clegg, S. (2019). Improvisation in the learning organization: A defense of the infra-ordinary. *Learning Organization, 26*(3), 238-251. doi:10.1108/TLO-07-2018-0126

Da Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2010). Organizational improvisation: Change or stability? *Management Research, 8*(2), 81-100. doi:10.1108/1536-541011066452

Daft, R. L., & Weick, K. E. (2007). Organizações como Sistemas Interpretativos: em busca de um modelo. In. Caldas, M. P.; Bertero, C. O. *Teoria das Organizações* [233-256]. São Paulo: Atlas.

Daim, T. U., & Ploykitikoon, P.; Kennedy, E.; Choothian, W. (2008) Forecasting the future of data storage: Case of hard disk drive and flash memory. *Foresight, 10*(5), 34–49. doi: 0.1108/14636680810918496

Davel, E., & Santos, L. A. D. (2015). Improvisação como competência cultural: uma autoetnografia da atividade gerencial no setor público. *Gestão & Conexões, 4*(1), 91-115.

Dimaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2) 147- 160.

Du, W. D., Wu, J., Liu, S., & Hackney, R. A. (2019). Effective organizational improvisation in information systems development: Insights from the tencent messaging system development. *Information and Management, 56*(4), 614-624. doi:10.1016/j.im.2018.10.003

Dybå, T., Dingsøyr, T., & Hanssen, G. K. (2007). Applying Systematic Reviews to Diverse Study Types: An Experience Report. In: International symposium on empirical software engineering and measurement, 1, Madrid. *Proceeding. Madrid: IEEE*, p. 225-234. Disponível em: https://www.idi.ntnu.no/grupper/su/publ/dingsoyr/esem07-reviews-dyba.pdf. Acesso em: 25 de dezembro 2019.

E Cunha, M. P., Da Cunha, J. V., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews, 1*(3), 299-341.

Engstrom, E., Runeson, P., & Skoglund, M. (2010). A systematic review on regression test selection techniques. *Information and Software Technology, 52*(1),14-30.

Fifolt, M., Wakelee, J., Eldridge-Auffant, L., Carpenter, R., & Hites, L. (2017). Addressing the needs of adults and children with disabilities through emergency preparedness and

organizational improvisation. *Nonprofit Management and Leadership, 27*(3), 423-434. doi:10.1002/nml.21252

Flach, L. (2012). A rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina: analisando improvisação e aprendizagem. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 10*(3), 567-594.

Flach, L. (2014). Use or abuse of improvisation in organizations? *Creativity and Innovation Management, 23*(4), 374-385. doi:10.1111/caim.12087

Flach, L., & Antonello, C. S. (2011). Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: Reflexões a partir da Metáfora da Improvisação no Teatro e na Música. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 8*(2), 173-188.

Flach, L., & Antonello, C. S. (2011). Improvisation and Learning Processes In Organizations: A Metaphor Applying The Brazilian Rhythm Choro. *Organizações & Sociedade, 18*(59), 681-699.

Flach, L., & Antonello, C. S. (2012). Rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina: analisando improvisação e aprendizagem. *Revista Gestão.Org, 10*(3), 567 -594.

Gallo, M., & Gardiner, P. D. (2007). Triggers for a flexible approach to project management within UK financial services. *International Journal of Project Management, 25*(5), 446-456. doi:10.1016/j.ijproman.2006.12.004

García-Rosell, J. -., Haanpää, M., & Janhunen, J. (2019). 'Dig where you stand': Values-based co-creation through improvisation. *Tourism Recreation Research, 44*(3), 348-358. doi:10.1080/02508281.2019.1591780

Giddens, A. (1989). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.

Giustiniano, L., Cunha, M. P. E., & Clegg, S. (2016). The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of costa concordia. *Business Horizons, 59*(2), 223-232. doi:10.1016/j.bushor.2015.11.007

Hadida, A. L., & Tarvainen, W. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. International *Journal of Management Reviews, 17*(4), 437-459. doi:10.1111/ijmr.12047

Hatch, M. J. (2002). Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas, 42*(3) 19-35.

Hatch, M.J., & Weick, K. (1998). Critics corner: Critical resistance to the jazz metaphor. *Organization Science, 9*(5):600-604. http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.5.600.

Heinzmann, L. M., & Valadão Júnior, V. M. Assédio Moral: análise da (quase) maioridade de um tema por meio da bibliometria. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 9.

Kamoche, K., & Cunha, M. P. (2008). Improvisation and knowledge: The challenge of appropriation. *Management Research, 6*(2), 93-106. doi:10.2753/JMR1536-5433060202

Kamoche, K., Pina e Cunha, M., & Da Cunha, J. V. (2003). Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor. *Journal of Management Studies, 40*(8), 2023-2051. doi:10.1046/j.1467-6486.2003.00410.x

Kirschbaum, C., Sakamoto, C., & Vasconcelos, F. C. (2010). Repente como Metáfora de Improvisação Organizacional: Relações de Competição e Cooperação. *Insper Working Paper* WPE: 207.

Kirschbaum, C., Sakamoto, C., & Vasconcelos, F. C. (2014). Conflito e improvisação por Design: a metáfora do Repente. *Organizações & Sociedade, 21*(68), 815-834.

Leite Filho, G. A. (2006). Padrões de Produtividade de Autores em Periódicos de Congressos na Área de Contabilidade no Brasil: Um Estudo Bibliométrico. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 6, São Paulo: *Anais do Congresso Usp de Controladoria e Contabilidade.* São Paulo.

Leybourne, S. A. (2006). Managing improvisation within change management: Lessons from UK financial services. *Service Industries Journal, 26*(1), 73-95. doi:10.1080/02642060500358886

Leybourne, S. A. (2017). "It's all up here": Adaptation and improvisation within the modern project. International *Journal of Project Organisation and Management*, *9*(3), 217-229. doi:10.1504/IJPOM.2017.087575

Leybourne, S. A., Lynn, G., & Vendelø, M. T. (2012). Organizational improvisation. *Creativity and Innovation Management, 21*(1), 120-121. doi:10.1111/j.1467-8691.2012.00630.x

Liu, Y., Lv, D., Ying, Y., Arndt, F., & Wei, J. (2018). Improvisation for innovation: The contingent role of resource and structural factors in explaining innovation capability. *Technovation, 74-75*, 32-41. doi:10.1016/j.technovation.2018.02.010

Martinho, C. F. N. G. (2014). *O potencial pedagógico da improvisação (Jazz) no processo ensino - aprendizagem do trompete*. Disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37921. Acesso em: 26 de dezembro 2019.

Martins, G. A., & Silva, R. B. C. (2005). Plataforma Teórica – Trabalhos do 3º e 4º Congressos USP de Controladoria e Contabilidade: um estudo bibliométrico. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.* São Paulo, SP, Brasil, 5.

McKnight, B., & Bontis, N. (2002). E-improvisation: Collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. *Knowledge and Process Management, 9*(4), 219-227. doi:10.1002/kpm.154

Medeiros, C. R. O., & Costa, D. S. Pesquisando o Dark Side das Organizações: a produção científica sobre fraudes, crimes e corrupção em anais de eventos da Anpad. *Anais do Encontro de Gestão e Negócios*, Uberlândia, MG, Brasil, 2.

Mendonça, S., Cunha, M. P., Kaivo-oja, J., & Ruff, F. (2004). Wild cards, weak signals and organisational improvisation. *Futures, 36*(2), 201-218. doi:10.1016/S0016-3287(03)00148-4

Meyer, J.W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363.

Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review, 23*(4), 698-723. doi:10.5465/AMR.1998.1255634

Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing, 62*(3), 1-20. doi:10.2307/1251740

Müller, D. (2008). Influencing factors of improvisation in firms. *Zeitschrift Fur Planung Und Unternehmenssteuerung*, *18*(3), 255-277. doi:10.1007/s00187-007-0029-9

Nisula, A. (2015). The relationship between supervisor support and individual improvisation. *Leadership and Organization Development Journal, 36*(5), 473-488. doi:10.1108/LODJ-07-2013-0098

Offenhuber, D., & Schechtner, K. (2018). Improstructure - an improvisational perspective on smart infrastructure governance. *Cities, 72*, 329-338. doi:10.1016/j.cities.2017.09.017

Okubo, Y. (1997). “Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: Methods and Examples”, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/01, *OECD Publishing Systems.* Disponível em: http://dx.doi.org/10.1787/208277770603 Acesso em: 22 de dezembro 2019.

Peters, M. D., Wieder, B., & Sutton, S. G. (2018). Organizational improvisation and the reduced usefulness of performance measurement BI functionalities. *International Journal of Accounting Information Systems, 29,* 1-15. doi:10.1016/j.accinf.2018.03.005

Pina e Cunha, M., Clegg, S., Rego, A., & Neves, P. (2014). Organizational improvisation: From the constraint of strict tempo to the power of the avant-garde. *Creativity and Innovation Management, 23*(4), 359-373. doi:10.1111/caim.12076

Ranson, S., Hinings, B., & Grennwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, *25*(1) 1-17.

Scaglione, V. L. T., Meyer, V., & Mamédio, D. F. (2019). Improvisation in higher education management: Coping with complexity and organizational dynamics. *Global Journal of Flexible Systems Management, 20*(4), 291-302. doi:10.1007/s40171-019-00215-8

Shi, W., & Prescott, J. E. (2012). Rhythm and entrainment of acquisition and alliance initiatives and firm performance: A temporal perspective. *Organization Studies, 33*(10), 1281-1310. doi:10.1177/0170840612453530

Silva, V. V., Rosa, A. A. S, & Martiniano, A. J. A. (2019). A Inovação na Perspectiva da Ecologia Organizacional: uma análise bibliométrica. *Anais do Congresso Online de Administração*, Brasil, 16. Disponível em: https://artigos-convibra.s3.amazonaws.com/2019_39_16917.pdf. Acesso em 25 de dezembro de 2019.

Silveira, P. R. D. S. (2016). (Des)Respeitando Regras: Improvisação na Prática da Produção do Desfile Carnavalesco de uma Escola de Samba. *Gestão & Conexões, 5*(2), 36-61.

Smircich, L., & Stubbart, C. I. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, *10*(4), 724-735.

Takahashi, A. R. W., & Cunha, C. R. (2005). Teoria da estruturação e esquemas interpretativos: contribuições à análise organizacional. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 3*(3), 182-196.

Vendelø, M. T. (2009). Improvisation and learning in organizations-an opportunity for future empirical research. *Management Learning*, *40*(4), 449-456. doi:10.1177/1350507609339684

Weick, K. E. (1998) Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science***,** *9*(5), 543-555.

Zarankin, T. G., & Wang, S. (2013). Making it up as we go: A conceptual model of improvisation in organizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 16*(3), 393-430. doi:10.1108/IJOTB-16-03-2013-B005