



## IMPROVISACÃO ORGANIZACIONAL: REVISITANDO O TEMA.

**VERA LUCIA TELLES SCAGLIONE**

Faculdade Paulista de Artes - FPA

[vera.fpa@terra.com.br](mailto:vera.fpa@terra.com.br)

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os trabalhos acadêmicos que abordam a temática *improvisação organizacional*, especificamente em Instituições de Educação Superior (IES), incluindo conceitos-chave relacionados, como aprendizagem, inovação, intuição e a bricolagem. A improvisação é um fenômeno bastante conhecido e estudado na área de artes e ainda desperta pouca atenção e, principalmente, aprofundamento em outras áreas do conhecimento. Para tanto foi realizado levantamento bibliográfico sobre trabalhos que utilizaram como referencial teórico a improvisação em organizações. A metodologia adotada foi revisão sistemática da literatura sobre o tema nos últimos quinze anos no Brasil. Como principais resultados foi possível conhecer o que foi estudado sobre improvisação na área de gestão até o momento, os principais autores do tema, referências bibliográficas, definições, objetivos, metodologias utilizadas, pré-condições apontadas para que a improvisação ocorresse e os conceitos correlatos mais estudados. Confirmou-se a importância da improvisação, como processo para as organizações, além de indicar que ainda há muito a ser explorado em pesquisas futuras, principalmente com relação aos conceitos correlacionados, como a intuição e a bricolagem.

**Palavras-chave:** Improvisação organizacional. Gestão de Instituições de Educação Superior. Gestão de organizações complexas.

## **1 Introdução**

A educação superior brasileira passou por intensas modificações nos últimos vinte anos. Tais mudanças tiveram início com a Lei das Diretrizes e Bases de 1996, a LDB (Lei nº 9.394 de 1996), a qual permitiu à iniciativa privada a abertura de Instituições de Educação Superior, o que ocasionou forte expansão do setor nas últimas décadas e levou ao aumento da competitividade, constituindo-se em um novo fenômeno até então desconhecido pelo segmento.

Assim como outros tipos de organizações, as Instituições de Educação Superior (IES), especialmente as privadas, passam a buscar maneiras de melhorar seu desempenho. Vários estudos apontam para a inexistência de um modelo específico de gestão dessas organizações, assim como para a necessidade de aprofundamento de estudos na área. Os modelos de gestão extraídos de outros tipos de empresas não se aplicam à área da educação superior, pois esta possui características muito específicas.

As IES diferenciam-se de outras empresas pelo fato de serem organizações complexas, que possuem objetivos ambíguos e difusos, tecnologia fragmentada, clientes com necessidades personalizadas e diversificadas, profissionalismo nas áreas acadêmicas e também por serem altamente influenciáveis pelo ambiente externo (BALDRIDGE, 1983). O que torna a gestão, também, bem mais complexa. Outros elementos podem ainda ser acrescentados a esse tipo de organizações: a intangibilidade dos produtos, as particularidades do processo decisório, a falta de linearidade de produção e a dificuldade de avaliação do valor agregado.

Em função das especificidades das IES, a gestão reveste-se, igualmente, de complexidade. Os gestores são normalmente docentes, com reconhecidas competências acadêmicas, porém não necessariamente com preparo específico para gestão.

Frente à complexidade dessas organizações e ao contexto atual de instabilidade e aumento de competitividade, a execução de planejamentos formais envolve especial dificuldade, fazendo com que na prática de seus gestores seja constante a utilização da improvisação. Improvisação no sentido de uma ação não planejada, inesperada, que ganha fluxo durante execução da ação.

A escolha das IES como objeto de estudo, justifica-se além do relevante papel social que desempenham na sociedade contemporânea, devido, também, à complexidade e à permeabilidade que apresentam, além do fato conhecido que, muitas vezes, os planejamentos estratégicos não se traduzem em ações, como seria de se esperar. Na prática, outras ações são

empreendidas e, às vezes, com mais eficácia que as planejadas. No entanto, a questão da improvisação na gestão, nesse segmento, tem sido objeto de poucos estudos acadêmicos.

Nessa perspectiva, este estudo busca contribuir para a compreensão e desenvolvimento desse aspecto nas IES, e trazer subsídios em nível micro, para a qualificação da gestão das IES; e, em nível macro, para a sociedade, assegurada pela utilidade do conhecimento, justificando, assim, relevância social.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho foi organizado da seguinte forma: na introdução foram tecidas as considerações sobre a relevância do tema; a seguir uma breve explanação sobre improvisação e bricolagem em organizações, principais implicações e fatores-chave envolvidos; o título seguinte trata da metodologia, no qual foram descritos detalhadamente os critérios utilizados na revisão sistemática realizada; em seguida foram analisados os dados encontrados e, por fim, apresentadas as considerações finais.

## **2 Improvisação em organizações**

Em ambientes complexos, turbulentos, marcados por contínuas mudanças em que ações anteriormente planejadas não surtem o efeito desejado, a improvisação ganha força e interesse pela sua compreensão dentro do contexto organizacional (CUNHA, CUNHA, KAMOCHE, 1999). O êxito das organizações, nesses ambientes, passa necessariamente pela improvisação (KIRSHIMBAU, SAKAMOTO, VASCONCELOS, 2014). Improvisação é sempre um ato humano e de natureza social; quando se fala em improvisações em organizações refere-se ao fato que esta ocorre no ambiente organizacional e pode ser um fenômeno individual ou coletivo (CUNHA, CUNHA, KAMOCHE, 1999).

Apesar do evidente esforço das organizações em trabalharem preferencialmente com planejamentos e controles, o momento atual não tem favorecido sua utilização; ao contrário, os gestores apresentam-se em contínua improvisação, na busca de soluções, diante de um cenário de incertezas e instabilidades (ANTONELLO, GODOY, 2011). Assim, ainda que timidamente, o interesse por questões como a improvisação ganha espaço na literatura referente a organizações (WEICK, 1998; CROSSAN, SORRENTI, 1997). A improvisação começa a ser vista como possibilidade de resposta efetiva aos desafios da gestão contemporânea (CUNHA, CUNHA, KAMOCHE, 1999). A capacidade de improvisação mostra-se fundamental para a convivência com elementos próprios dos ambientes

pluralísticos e complexos, como a incerteza, a ambiguidade, a imprevisibilidade e a dinamicidade (PASCUCCI, MEYER, 2013).

Os estudos realizados sobre improvisação em organizações partiram da metáfora do que ocorre no Jazz (CUNHA, 2002). Em 1998 o periódico *Organization Science* destinou uma edição especial ao tema. Os autores Cunha, Cunha e Kamoche (2002) são os responsáveis por um artigo seminal sobre o assunto, *Organizational improvisation: What, when, how and why*, no qual – além da revisão de grande parte da literatura a respeito de improvisação produzida até então – buscaram distanciamentos e aproximações entre improvisação e outros tópicos correlatos, principalmente a bricolagem.

Os autores destacam uma série de definições sobre improvisação organizacional, retiradas da literatura sobre gestão, organizações, psicologia e sociologia. A seguir destacam-se os referentes às organizações:

**Figura 1 – Definições adotadas para improvisação organizacional**

Autores	Definições dadas à improvisação
Barret (1998)	“...fabricar e inventar novas respostas sem planos pré definidos sem a certeza dos resultados; descobrir o futuro que (a ação) cria à medida que se desenrola” (p.605)
Bastien e Hostager (1988)	“à invenção, adoção e implementação de novas...ideias (por indivíduos) dentro de um contexto de atenção partilhada do desempenho do grupo à medida que este se desenrola ao longo do tempo” (p. 583).
Crossan e Sorrenti (1997)	“a intuição que guia a ação de forma espontânea” (p.156).
Crossan e Sorrenti (1997)	“a intuição que guia a ação (com elevado) nível de intuição...” (p.39).
Eisenhardt (1997)	“criação (...) em tempo real” (p. 255).
Hatch (1999)	“utilizar a estrutura de formas criativas que permitem a alteração das fundações estruturais do desempenho” (p.78); “tornar a estrutura implícita e descobrir o que é capaz de expressar- é uma estrutura que dá apoio, mas que não especifica” (p. 82-83).
Kamoche e Cunha (1998) apud Cunha, Cunha, Kamoche (1999)	“fusão entre composição e performance, onde as duas ocorrem simultaneamente” (p.5).
Meyer (1998)	“encontrar soluções no...momento...para problemas intratáveis” (p. 572).
Mirvis (1998)	“fazer as coisas à medida que surgem” (p.587)
Moorman e Miner (1998)	“Convergência entre composição e execução” (p. 702).
Orlikowski e Hoffman (1997)	“decretar uma série continua de inovações locais que envolvem uma determinada estrutura, responde a partidas espontâneas e a oportunidades inesperadas, e que interage ou se constroem umas com as outras ao longo do tempo” (p. 13).
Pasmore (1998)	“criação em tempo real” (p.6) “...sinergia emergente” (p.6) “... comportar-se de forma flexível , mas dentro dos controles fornecidos (por um conjunto de acordos)” (p.8).
Weick (2002)	“(sem) distinção... entre composição e performance,... estrutura a partir de processos, planos a partir da implementação, processos a partir de produtos, a perspectiva a partir da retrospectiva (p.6),” “...imaginação disciplinada” (p.6), “...pensar(ando) em ambos, da composição e impulso ao mesmo tempo” (p.11)
Weick (1993)	“quando uma ordem organizacional entra em colapso, (e) um substituto (é) inventado imediatamente. (p. 640).
Weick (1996)	“trazer à superfície, testar e reestruturar a compreensão intuitiva de um indivíduo

	sobre um fenômeno, no momento, na altura em que uma ação pode fazer a diferença”. “Os improvisadores mantêm-se criativos sob pressão porque tem a capacidade de construir a ordem do caos”. (p.5).
Weick (1998)	“lidar com o imprevisto, (trabalhar) sem estipulações prévias, (trabalhar) com o inesperado (p. 544).

Fonte: Adaptado de Cunha, Cunha e Kamoche (2002)

A releitura dessas definições de improvisação organizacional leva à percepção de que há pontos recorrentes em várias dessas definições, como: convergência entre planejamento e ação, ações guiadas pela espontaneidade e intuição, preexistência de uma estrutura mínima e a ocorrência necessariamente em tempo real.

Além disso, é possível perceber que existem pressupostos básicos para que a improvisação ocorra: existência de estrutura mínima, flexibilidade e competência. Cunha (2002) discute essa questão com as implicações da improvisação nas três áreas principais das organizações: interna, com a ideia de estruturas mínimas organizacionais; externa, com a questão da turbulência ambiental; e uma terceira que apresenta a articulação interna e externa, com a gestão da mudança.

Estrutura mínima não significa ausência de regras, normas e controle, mas um equilíbrio entre flexibilidade e controle. As estruturas precisam ser flexíveis para permitir aos membros a experimentação de variações, ou seja, os atores organizacionais podem fazer não apenas o que é explicitamente permitido, mas também o que não está proibido (CUNHA, 2002). Trata-se de uma estrutura que apoia, sem restringir (WEICK, 1998).

A flexibilidade organizacional está diretamente associada à capacidade de gestão da mudança. Nos modelos tradicionais de organizações, lineares e mecanicistas, a gestão das mudanças era de responsabilidade dos líderes máximos, ou seja, do topo da organização; aos demais restava a missão de implementar a mudança (CUNHA, 2002). Essas eram as chamadas mudanças planejadas.

Nas organizações contemporâneas, ao lado da mudança planejada, há espaço também para que ocorra simultaneamente a mudança emergente ou incremental. Existe flexibilidade suficiente para que pequenas mudanças sejam implementadas, inclusive pelos níveis mais inferiores da organização (CUNHA, 2002). Essas pequenas mudanças incrementais, não geram grandes transformações, são lentas, ocorrem gradativamente e muito raro seriam suficientes para atender aos desafios do contexto atual, que exige muita rapidez. Por outro lado, a mudança emergente abre caminhos para mudanças mais radicais e inclusive para a improvisação (CUNHA, 2002).

A improvisação é realizada com os recursos materiais, afetivos e cognitivos e sociais disponíveis (CUNHA, 2002). Tal definição aproxima a improvisação de outros conceitos, como inovação, intuição e bricolagem.

### 3 Metodologia

A metodologia adotada para este estudo foi a Revisão Sistemática (RS). A RS utiliza métodos rigorosos e explícitos para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever os subsídios relevantes ao assunto selecionado (CORDEIRO et al, 2007). A RS é bastante utilizada na área de Ciências Sociais Aplicadas e mostra-se bastante útil como ferramenta de trabalho para pesquisadores, uma vez que serve de apoio na tomada de decisões sobre os rumos da pesquisa.

Foi realizada revisão sistemática, com abordagem qualitativa da literatura, que consiste numa síntese dos resultados encontrados sobre o tema em foco, mais especificamente, que pretende estabelecer o atual “estado da arte”, também conhecido como “estado do conhecimento” sobre o tema pesquisado. Dessa forma os materiais constantes do levantamento bibliográfico foram lidos em sua totalidade, analisados e referenciados à medida que eram considerados relevantes para o objetivo da pesquisa.

Para realização dessa revisão sistemática foram utilizados como fontes de dados: o Portal de Periódicos da Capes, o Portal de Periódicos da ANPAD, os anais dos eventos da ENANPAD, o Banco de Teses e Dissertações da USP e o Banco de Teses e Dissertações da Fundação Getúlio Vargas (FGV). A escolha das fontes deu-se em função da maior representatividade dessas bases e bancos de dados na área de Ciências Sociais Aplicadas no Brasil. O período determinado para a busca foram os últimos quinze anos (2007-2022). A pesquisa foi realizada com o termo em português, uma vez que se pretende revisar apenas a literatura publicada no Brasil.

O primeiro termo e palavras utilizados para busca foram: *improvisação em Instituições de Educação Superior*, o qual não apresentou resultados; a seguir foi feita outra busca, agora com o termo *improvisação em organizações complexas*, novamente sem sucesso; a seguir a busca com o termo *improvisação em organizações*, aí sim, apareceram resultados.

Nos resultados das buscas foram descartados os trabalhos que não pertenciam à área de Ciências Sociais aplicadas e os trabalhos que, apesar de utilizarem o termo *improvisação nas organizações*, não o desenvolveram, apenas citaram o fenômeno. Como o número de

estudos encontrados foi muito pequeno, optou-se por avaliar também as referências bibliográficas utilizadas nesses trabalhos, como forma de enriquecer a revisão.

O mapeamento com caráter inventariante dedicou-se a conhecer o que foi estudado sobre improvisação na área de gestão até o momento, identificando os principais autores que se debruçam sobre o tema, as referências bibliográficas mais utilizadas, as definições dadas ao fenômeno, os objetivos desses estudos, as metodologias utilizadas, as pré-condições apontadas para que a improvisação ocorresse e os conceitos correlatos mais estudados.

#### **4 Análise dos dados**

Esta seção apresenta os resultados das pesquisas nas bases de dados e da leitura crítica dos trabalhos selecionados.

A pesquisa realizada resultou em apenas quatro autores na literatura nacional, conforme relacionados na Tabela 1. Foram verificados também os principais objetivos dos trabalhos e a metodologia empregada.

**Tabela 1 – Autores, objetivos e metodologias**

<b>AUTORES</b>	<b>OBJETIVO GERAL DO TRABALHO</b>	<b>MÉTODO UTILIZADO</b>
Oguri, Chauvel, Suarez (2009)	Investigar como a Rede Globo utiliza as informações que provêm dos telespectadores na elaboração das suas telenovelas.	Empírico: estudo de caso
Flach e Antonello (2010, 2011a, 2011b, 2012)	Descrever e compreender os processos de improvisação e possíveis articulações com a aprendizagem.	Estudo empírico multicaso e Ensaios teóricos
Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006, 2014)	2006 - Identificar, no fenômeno de improvisação, os elementos de competição e cooperação em diversos estilos musicais e como eles nos ajudam a analisar as relações organizacionais. 2014 - Ampliar a ideia de rotina organizacional, enfatizando a dimensão interpretacionista, salientando o aspecto conflitivo e finalmente revendo o valor heurístico da dicotomia entre “colapso do <i>sensemaking</i> ” e “ <i>sensemaking</i> ”.	2006/2014 Ensaios teóricos
Santos, Davel (2015)	Examinar a consecução da improvisação como uma competência cultural relevante para a atividade do gestor público	Empírico: autoetnografia
Silveira (2018)	o objetivo desse artigo foi investigar como o conceito de estruturas mínimas (um dos principais conceitos na teoria da improvisação organizacional) relaciona-se ao fenômeno regras que, segundo Schatzki ajuda a organizar a prática.	Estudo empírico
Barbosa, Davel.(2019, 2022)	2019 (a) O objetivo deste estudo foi verificar a importância crucial da improvisação para as organizações e gestores contemporâneos; (b) o papel da imperfeição, cooperação e competição para a prática da improvisação organizacional e (c) os desafios e competências de improvisação para gestores.  2022 O objetivo desta pesquisa é sistematizar os avanços na produção acadêmica acerca de improvisação organizacional e discutir sua integração no ensino-aprendizagem da administração.	2019 – Estudo empírico  2022 – Levantamento sistemático da produção acadêmica
Padilha, Moreira, Snoijer (2022)	Averiguar como a improvisação se materializa na atuação de um profissional de secretariado em uma secretaria escolar.	Empírico

Chama atenção o pequeno número de autores que se dedicaram ao tema, mesmo que se trate de fenômeno tão recorrente nas organizações. Percebe-se ainda que a maioria é de ensaios teóricos, o que demonstra um campo ainda bastante fértil para novos estudos.

No que tange ao Referencial Teórico, as obras dos autores: Cunha (2002) e Cunha, Cunha e Kamoche (2002) são unanimidades entre os que escrevem sobre o tema improvisação, e a maioria dos trabalhos utiliza-se da estrutura desse artigo como base para formatação, conforme Tabela 2:



**Tabela 2 – Principais Referências Bibliográficas adotadas**

<b>Autores</b> <b>Referências</b> <b>utilizadas</b>	<b>Oguri e</b> <b>Chauvel</b> <b>(2008)</b>	<b>Flach e</b> <b>Antonello</b> <b>(2010,</b> <b>2011)</b>	<b>Kirschbaum,</b> <b>Sakamoto e</b> <b>Vasconcelos</b> <b>(2006, 2014)</b>	<b>Santos,</b> <b>Davel</b> <b>(2015)</b>	<b>Silveira</b> <b>(2018)</b>	<b>Barbosa,</b> <b>Davel</b> <b>(2019,</b> <b>2022)</b>	<b>Padilha,</b> <b>Moreira,</b> <b>Snoijer</b> <b>(2022)</b>
Crossan e Sorrenti (1997)	não	sim	não	sim	sim	sim	sim
Cunha (2002)	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Hatch (1999, 2002)	não	sim	sim		sim	sim	sim
Kamoche, Cunha, Cunha (1999,2003)	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Crossan (2005)	não	sim	não	sim	sim	sim	sim
Weick (1993)	não	sim	sim	sim	sim	sim	não
Weick (1998)	não	sim	sim	sim	sim	sim	não

É recorrente nos trabalhos a consideração das três condições necessárias para que a improvisação ocorra: ambiente instável e incerto, estruturas mínimas e flexibilidade para emergência de novos comportamentos. A Tabela 3 abaixo demonstra a unanimidade dos autores com relação à importância dessas condições.

**Tabela 3 – Demonstrativo dos autores por condições para a improvisação**

<b>Autores</b> <b>Condições</b>	<b>Ambiente</b> <b>instável e incerto</b>	<b>Flexibilidade</b>	<b>Estrutura</b> <b>mínima</b>
Oguri, Chauvel, Suarez (2009)	sim	sim	sim
Flach e Antonello (2010, 2011 <sup>a</sup> , 2011b, 2012)	sim	sim	sim
Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006, 2014)	sim	sim	sim
Santos, Davel (2015)	sim	sim	sim
Silveira (2018)	sim	sim	sim
Barbosa, Davel (2019, 2022)	sim	sim	sim
Padilha, Moreira, Snoijer (2022)	Sim	Sim	não

No que se refere aos processos mentais, envolvidos na improvisação e especificamente ao *sensemaking*, ou seja, fazer sentido posteriormente à ação, percebe-se que a maioria dos estudos não se ateve à questão, e os que o fizeram não a aprofundam, com exceção dos autores Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2014), que investiram no desenvolvimento da ocorrência do *sensemaking* e, inclusive, alertam para um possível colapso do *sensemaking* que poderia ocorrer nos momentos de improvisação.

A aprendizagem e a relação entre aprendizagem e improvisação são trabalhadas com profundidade por Flach e Antonello (2010, 2011). Barbosa e Danvvel (2022) focam a relação entre aprendizagem e improvisação.

Quanto aos outros conceitos correlatos à improvisação, como inovação, intuição e bricolagem, nota-se que há autores que os abordam, principalmente com relação à bricolagem, mas provavelmente pela extensão e complexidade deles, apenas os citam.

A seguir a Tabela 4 explicita as ocorrências:

**Tabela 4 – Demonstrativo de conceitos correlatos citados**

CONCEITOS AUTORES	APRENDIZAGEM	INOVAÇÃO	INTUIÇÃO	BRICOLAGEM
Oguri, Chauvel, Suarez (2009)	não	sim	sim	não
Flach e Antonello (2010, 2011)	sim	sim	sim	sim
Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006, 2014)	não	sim (2006) não (2014)	não	não
Santos, Davel (2015)	sim	sim	sim	sim
Silveira (2018)	sim	não	não	sim
Barbosa, Danvel (2019; 2022)	sim	sim	não	não
Padilha, Moreira, Snoijer (2022)	Não	Não	sim	sim

Na conclusão de todos esses artigos verifica-se que confirmaram a importância da improvisação, como processo para as organizações.

### **3 Considerações Finais**

Apesar de pequeno número de estudos encontrados sobre improvisação, dentro dos parâmetros estabelecidos, os dados apresentados enriquecem o entendimento a respeito do tema e revelam os principais pontos tratados pelos autores nos últimos quinze anos no Brasil. Confirmou-se a importância da improvisação, como um processo para as organizações, além de indicar que ainda há muito a ser explorado em pesquisas futuras.

Além disso, os conceitos correlatos como inovação, intuição e bricolagem permanecem praticamente intocados pelo debate nas áreas de gestão e demonstram também, por sua vez, um imenso potencial para ampliação da compreensão dos fenômenos organizacionais. A articulação desses conceitos, entre e si e com a improvisação, revela-se também promissora.

Embora sejam poucos os achados nos estudos encontrados, foi possível notar muitas convergências entre eles, como a relevância e atualidade desta revisão bibliográfica, que espera ter contribuído como subsídios concretos para futuras pesquisas sobre improvisação na área da gestão.

Em ambientes turbulentos, que vivem em ritmo intenso de mudanças, a improvisação em organizações possibilita respostas rápidas, o que poderia ser visto pelas organizações como vantagem competitiva (CUNHA, 2005). O tema sofre o preconceito dos estudiosos da área, que consideram que a improvisação, assim como outros tipos de ações emergentes são contrários ao paradigma racional estrutural dominante da administração (CUNHA, 2005 p. 5). Igualmente ignoram o potencial do aproveitamento criativo dos materiais existentes e da possibilidade de responder rapidamente aos desafios que surgem incessantemente em ambientes instáveis.

Dessa forma, esses fatores podem justificar o pequeno número de trabalhos sobre o tema e, também, porque não puderam ser localizadas, até o fechamento deste trabalho, produções acadêmicas sobre improvisação em organizações complexas no Brasil e nem em Instituições de Educação Superior na última década, nas fontes pesquisadas.

## Referências

- ANTONELLO, C. C.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Rio Grande do Sul: Artmed do Brasil, 2011.
- ARANHA, E.A; GARCIA N. A. P. Organizational improvisation, jazz and the representations of time in organization Improvisação organizacional, jazz e as representações do tempo na organização. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.79–87, 2005.
- BALDRIDGE, J. V. Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1983.
- BARBOSA, F P M, DAVEL E. "Improvisação Organizacional: Desafios E Perspectivas Para O Ensino-aprendizagem em Administração." **Cadernos EBAPE.BR** 19.4 (2022): 1016-030. Web.
- Barbosa, F PM; DAVE, E. Gestão E Improvisação Em Um Festival Cultural Na Bahia. **Revista De Administração, Sociedade e Inovação** 5.1 (2019): 91-109. Web.
- BARRET, F.; Coda J.: Creativity and Improvisation in Jazz and Organization: implication of organizational learning. **Organizational Science**, vol. 9, No. 5, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing. 1998.
- BASTIEN, D. T., HOSTAGER, T. J. Jazz as a process of organizational innovation. **Communication Research**, vol. 15, nº 5, p. 582-602. 1988.
- CORDEIRO, A. M. et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 428-431, nov./dez., 2007.
- CROSSAM, M.; SORRENTI, M. Making Sense of Improvisation. In: Walsh, J. P., Huff, A. S. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 155-180, 1997.
- CUNHA, M. P.; CUNHA, J.; KAMOCHE, K. **Organizational improvisation: What, when, how and why**. *International Journal of Management Reviews*, Hoboken, v. 1, n. 3, p. 299-341, 1999.
- CUNHA, M. P. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, jul./set. 2002.
- EISENHARDT, K. M. **Strategic decisions and all that jazz**. *Business Strategy Review*, vol. 8, nº 3, p. 1-3. 1997.
- 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. Improvisation and learning processes in Organizations: a metaphor applying the Brazilian rhythm choro. **Organizações e Sociedade - O&S**, n.59, p. 661-679 - outubro/dezembro – 2011a.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. 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**, v. 8, n. 2, p.173-188, abril/junho 2011b.

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

HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 19-35, jul./set. 2002.

KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C. Improvisação na Música e nas Organizações: Relações de Competição e Cooperação. In: **Anais do IV ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração**. Anais do IV ENEO. Porto Alegre: Anais do ENEO, 2006.

KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C. Conflito e improvisação por Design: a metáfora do Repente. **Organ. Soc. [online]**, Bahia, vol.21, n.68, pp. 815-834, 2014.

LÉVI-STRAUSS, C. **O Pensamento Selvagem**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1970.

MEYER, A. Organizing for improvisation: The backstage story of the Vancouver Jazz Concert and Symposium. **Organization Science**, vol. 9, nº 5, p. 569-576, 1998.

MEYER Jr., V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. RAP, Rio de Janeiro v. 46, n.1, p. 49-70, jan./fev. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n1/v46n1a04.pdf> Acesso em: 1 out. 2012.

MIRVIS, P. H. Variations on a theme: Practice improvisation. **Organization Science**, vol.9, nº 5, 586-592, 1998.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, p. 698-723, 1998.

OGURI, L. M. B.; CHAUVEL, M. A.; SUAREZ, M. C. O processo de criação das telenovelas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 49, nº 1, jan-mar, 2009.

ORLIKOWSKI, W. J., E HOFFMAN, J. D. An improvisational model for change management. The case of groupware Technologies. **Sloan Management Review**, vol. 38, nº 2, p. 11-21, 1997.

PASCUCI, L.; MEYER JR., V. Estratégia em Contextos Complexos e Pluralísticos. **RAC**. RAC, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, art. 2, pp. 536-555, Set./Out. 2013.

PADILHA, S. A, K.; D. MOREIRA, E. SNOEIJER. "Estudo Sobre a Materialização Da Improvisação Como Competência Secretarial Em Uma Secretaria Escolar /Study of the

Improvisation Embodiment as a Secretarial Competence at a Scholar Office." **Revista Expectativa** 21.2 (2022): 1. Web.

SANTOS, L. A. N. Dos, Davel E. "Improvisação Como Competência Cultural: Uma Autoetnografia Da Atividade Gerencial No Setor Público." **Revista Gestão & Conexões** 4.1 (2015): 91-115. Web.

SILVEIRA, P. R, d. S. Da. "(Des) respeitando regras: improvisação na prática da produção do desfile carnavalesco de uma escola de samba." **Revista Gestão & Conexões** 5.2 (2018): 36-61. Web.

PASMORE, W. A. Organizing for jazz. **Organization Science**, vol. 9, nº 5, p. 562-568, 1998.

WEICK, K. Prepare your organization to fight fires. **Harvard Business Review**, p. 3-6. jan-fev. 1996.

WEICK, K. **The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster.** *Administrative Science Quarterly*, v.38, n.4, p.628-652. 1993.

WEICK, K. **Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis.** *Organization Science*, Catonsville, v. 9, p. 543-555, 1998.

WEICK, K. A Estética da Imperfeição. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 42, n. 3 , p. 6-18 Jul. -Set. 2002.