

Entre o Planejado e o Imprevisto: Uma Revisão Sistemática sobre o Improviso nas Organizações

VANESSA SERAFIM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

MARCOS VINÍCIUS PEREIRA CORREA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

TÍTULO: Entre o Planejado e o Imprevisto: Uma Revisão Sistemática sobre o Improviso nas Organizações

INTRODUÇÃO

A realidade das organizações revela que a estratégia, por vezes, não é fruto de uma intenção deliberada, mas sim de práticas que se consolidam a partir da ação. Essa concepção é o que Mintzberg (1993) denomina de estratégia emergente — um caminho que se desenha na prática, à medida que decisões são tomadas diante da imprevisibilidade. Tal dinâmica se torna ainda mais evidente em contextos marcados por mudanças constantes e complexas, que exigem respostas ágeis para a resolução de problemas e o alcance dos objetivos organizacionais (Porter, 1996).

A improvisação tem sido compreendida como uma resposta criativa e adaptativa em contextos organizacionais emergentes, caracterizados por mudanças contínuas e imprevisíveis (Cunha *et al.*, 2015; Hadida, Tarvainen & Rose, 2015). Essa prática torna-se especialmente evidente em organizações que não possuem um planejamento estratégico formal ou que, mesmo o tendo, não o seguem de maneira estruturada (Bergh & Lim, 2008). Entender o papel do imprevisto é fundamental para que as organizações estejam preparadas para tomar decisões assertivas diante da incerteza e da complexidade (Crossan *et al.*, 1996).

Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi analisar como a improvisação organizacional tem sido conceituada na literatura científica e identificar tendências emergentes associadas ao tema, como criatividade, inovação e adaptação em contextos organizacionais. A fim de responder a seguinte pergunta de pesquisa, como a improvisação organizacional tem sido conceituada e analisada na literatura acadêmica em administração e quais são as principais abordagens teóricas, práticas associadas e tendências emergentes que vêm delineando esse campo de investigação?

Para responder essa questão, o trabalho adotou uma abordagem qualitativa por meio da revisão sistemática de literatura. Para isso, foi realizado um levantamento do campo, com a base dados Scopus nos últimos dez anos. Além da Scopus, foi utilizado o software R-Biblioshiny como um recurso para analisar os documentos.

A análise demonstrou que esse campo vem se expandindo continuamente, integrando novos temas ao conceito principal e refletindo a constante evolução da área. Observa-se um crescente interesse global no campo de pesquisa, evidenciado pela significativa contribuição internacional dos estudos. Isso indica que o tema é ainda relevante, já que se apresenta em crescente expansão principalmente em aplicações práticas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia Emergente e a Improvisação Organizacional

A estratégia organizacional pode ser compreendida sob diferentes perspectivas. Para Whittington (2006), ela envolve não apenas planos formais, mas também aquilo que as pessoas efetivamente fazem no cotidiano organizacional. Já para Mintzberg *et al.* (2006), a estratégia corresponde a uma sequência de ações coordenadas com o objetivo de atingir metas e orientar a direção da organização. Nesse contexto, a estratégia pode se manifestar de forma deliberada — quando há alinhamento entre o que foi planejado e o que é executado — ou emergir ao longo do processo, como resultado de adaptações práticas diante de circunstâncias imprevistas (Mintzberg, 1993). Assim, compreender as diferentes formas pelas quais a estratégia se configura contribui para uma visão mais dinâmica e realista do agir organizacional.

A estratégia emergente ocorre de maneira não intencional, quando forças externas ou internas impõem demandas inesperadas que exigem respostas rápidas e adaptativas por parte

das organizações. Nesses contextos, torna-se essencial que gestores e equipes sejam capazes de lidar com a imprevisibilidade e até mesmo com o desconhecido, respondendo de forma ágil a mudanças que escapam ao controle do planejamento tradicional (Mintzberg, 1994). Como destaca Porter (1996), há situações em que o ambiente se transforma de tal modo que os modelos estratégicos convencionais se tornam insuficientes, exigindo ações mais flexíveis e responsivas. Com base nas escolas de pensamento estratégico propostas por Mintzberg, a estratégia emergente se aproxima da escola de aprendizado, ao reconhecer que a formulação estratégica pode resultar de um processo contínuo de experimentação, adaptação e ajuste. Nesse sentido, a organização aprende ao agir, podendo explorar novas ideias, promover inovações e ajustar suas iniciativas até alcançar os objetivos desejados.

A improvisação organizacional manifesta-se em situações emergentes que exigem ação rápida e criativa diante de contextos marcados por mudanças constantes e alta complexidade. Trata-se de uma resposta adaptativa a ambientes dinâmicos, nos quais predominam a escassez de rotinas estabelecidas e a imprevisibilidade (Cunha *et al.*, 2015; Hadida & Tarvainen, 2015). Improvisar, em qualquer contexto, significa organizar as ações de modo que os atores sejam capazes tanto de inovar de maneira adaptativa quanto de executar com eficiência, conforme observa Eisenhardt (1997). Nesse sentido, a inovação torna-se um elemento central para a sobrevivência e a resiliência organizacional (Vera & Crossan, 2005).

Antes que o conceito de improvisação ganhasse espaço nos estudos organizacionais, outras abordagens já buscavam compreender comportamentos não planejados dentro das organizações, como a teoria da racionalidade limitada, o modelo político de decisão e a teoria da "lata de lixo" — todas voltadas à explicação de escolhas em contextos de incerteza e ambiguidade (Eisenhardt, 1997). A partir disso, a improvisação passou a ser concebida como um novo modelo de ação estratégica, caracterizado pela rapidez e adaptabilidade nas decisões organizacionais (Eisenhardt, 1997). Em mercados altamente competitivos, decisões tomadas sob improviso exigem discernimento e precisão, uma vez que equívocos podem comprometer os objetivos e a sobrevivência da organização.

A ideia de improviso tem origem no campo artístico, especialmente no jazz, no teatro e em performances musicais, como as do rock, em que a criação ocorre em tempo real, sem um roteiro previamente definido. Essa metáfora foi posteriormente incorporada ao universo organizacional como uma forma de compreender práticas decisórias e operacionais marcadas pela criatividade, intuição e capacidade de adaptação (Eisenhardt, 1997; Hadida & Tarvainen, 2015). Nessa perspectiva, o improviso torna-se uma lente analítica relevante para interpretar ações que escapam ao planejamento formal, mas que ainda assim são essenciais para lidar com a complexidade dos contextos contemporâneos.

Contudo, improvisar não significa agir de maneira aleatória ou impulsiva. A improvisação organizacional, como apontam Eisenhardt (1997) e Vera e Crossan (2005), está ancorada em dois pilares fundamentais: a comunicação entre os atores envolvidos e as regras específicas de cada ambiente. Assim, embora envolva espontaneidade, o improviso também pode ser preparado e cultivado, permitindo que indivíduos e equipes estejam aptos a tomar decisões ágeis e eficazes diante de situações imprevistas, contribuindo para a resolução de problemas em cenários marcados por incerteza e urgência.

Ao discutir a improvisação nas organizações, trata-se da execução de ações não planejadas que geram novos resultados e consequências capazes de impactar diretamente o funcionamento organizacional. Por esse motivo, especialmente em ambientes instáveis e altamente imprevisíveis, as organizações passam a depender de improvisações eficazes como forma de se manterem adaptáveis e responsivas (Cunha *et al.*, 2022). No entanto, é importante reconhecer que a improvisação também pode levar a resultados negativos, uma vez que envolve a tomada de decisões sob pressão, em situações emergenciais e de alta incerteza (Hadida & Tarvainen, 2015).

Nesse contexto, temas como criatividade, inovação e adaptação têm sido amplamente associados à prática do improviso (Leybourne, Lynn & Vendelo, 2014). Cunha *et al.* (2015) destacam duas perspectivas contrastantes sobre o fenômeno: por um lado, a improvisação pode ser vista como indesejável e ineficiente, por não se apoiar em fundamentos racionalizados e processos estruturados; por outro, ela pode ser compreendida como uma prática legítima, intrínseca à dinâmica organizacional, exigindo dos gestores a capacidade de aprendizagem adaptativa para lidar com contingências e ambientes complexos.

Os mesmos autores propõem uma tipologia com quatro formas de improvisação organizacional. A improvisação episódica ocorre de maneira espontânea e criativa, sendo comparada à capoeira brasileira, marcada por movimentos livres e imprevisíveis. A improvisação subversiva surge em contextos de desalinhamento e resistência, com o intuito de provocar transformações organizacionais. Já a improvisação resistiva acontece na ausência de planejamento e clareza de objetivos, podendo abrir espaço para desvios e aproveitamentos informais. Por fim, a improvisação semiestruturada é aquela que, embora contenha elementos emergentes, está orientada por diretrizes organizacionais mais claras, constituindo-se como uma forma planejada de improvisar.

Hadida e Tarvainen (2015) propõem uma classificação da improvisação com base em três graus e três níveis de atuação. O grau menor refere-se à improvisação aplicada a processos já existentes, com ajustes pontuais. O grau limitado envolve a criação de novos processos dentro de estruturas organizacionais estabelecidas. Já o grau estrutural corresponde à improvisação que afeta a própria estrutura organizacional, incluindo redefinições estratégicas, de missão e de objetivos. No que diz respeito aos níveis, a improvisação pode ocorrer na esfera individual, quando envolve a ação criativa e emergente de um agente específico; interpessoal, quando realizada por pequenas equipes de maneira coletiva; e organizacional, quando a improvisação se estende à totalidade da organização, gerando transformações em práticas, estruturas, processos e resultados.

Para Leybourne e Sadler-Smith (2006), a improvisação envolve componentes como intuição, bricolagem e criatividade, desenvolvidos ao longo do tempo em resposta às exigências do ambiente. Esse processo é particularmente evidente em organizações que operam sob constante pressão e incerteza, com necessidade recorrente de "apagar incêndios" — isto é, solucionar problemas fora do escopo previamente planejado (Bergh & Lim, 2008). Para que tais decisões sejam eficazes, é necessário um conhecimento aprofundado da organização e de suas dinâmicas internas.

Nesse sentido, compreender como a improvisação ocorre no ambiente empresarial torna-se fundamental para preparar organizações e gestores a atuarem de forma assertiva em cenários marcados por rápidas transformações (Crossan *et al.*, 1996). Durante esse processo, a aprendizagem organizacional desempenha um papel central, pois os conhecimentos adquiridos por meio da improvisação influenciam diretamente os comportamentos, as práticas e os resultados institucionais (Chelariu, Johnston & Young, 2002). A prática e o desempenho são, portanto, fatores-chave nesse processo de aprendizagem, sendo moldados por elementos como ambiente, estratégia, cultura e atuação dos membros da organização (Crossan *et al.*, 1996).

Assim, a improvisação não se opõe ao planejamento estratégico — ao contrário, pode atuar de forma complementar. Quando sustentada por uma cultura organizacional que favorece o aprendizado contínuo, a improvisação contribui para a construção de estratégias mais flexíveis, capazes de lidar com a complexidade e a imprevisibilidade do ambiente (Leybourne, Lynn & Vendelo, 2014; Cunha *et al.*, 2015).

METODOLOGIA

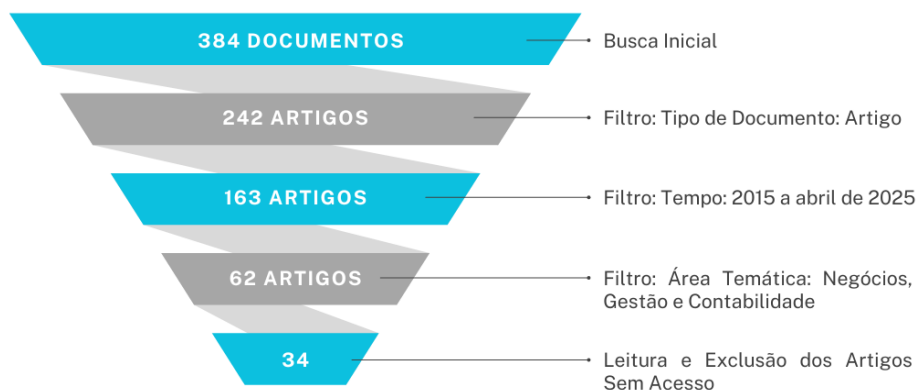
Este estudo adota uma abordagem qualitativa, pois busca descrever, compreender e explorar em profundidade os significados atribuídos a um fenômeno específico (Matias, Silva & Farago, 2020). A pesquisa qualitativa constitui um campo amplo e complexo de investigação, sendo especialmente eficaz para captar percepções e interpretações que não são acessíveis por meio de métodos quantitativos (Creswell, 2014).

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a revisão sistemática da literatura, uma estratégia metodológica amplamente reconhecida por sua eficácia em proporcionar uma visão abrangente sobre os debates existentes em determinado campo de pesquisa (Vizeu, Torres & Kolachnek, 2022). Tal abordagem permite mapear, organizar e analisar criticamente os principais achados sobre o tema investigado (Farago, Boroni & Gomes, 2023).

A base de dados Scopus foi selecionada por sua amplitude e relevância na indexação de documentos científicos de diversas áreas do conhecimento, oferecendo subsídios robustos para uma revisão sistemática da literatura. A utilização da Scopus permite o acesso a produções científicas relevantes, contribuindo para a disseminação e o impacto do conhecimento. Além disso, foi empregado o software R-Biblioshiny, ferramenta que auxilia no tratamento dos dados por meio de visualizações gráficas, identificação de redes de coautoria, coocorrência de termos e mapeamento de tendências emergentes (Aria & Cuccurullo, 2017). Trata-se de um recurso pertinente para análises bibliométricas detalhadas e informativas.

A amostra foi selecionada a partir da aplicação dos termos "improvis" AND "organiz" AND "strategy"**, nos campos de título, resumo e palavras-chave. A busca foi realizada em 09 de maio de 2025, resultando inicialmente em 384 documentos. Após o refinamento descrito na Figura 1 e a exclusão de oito textos inacessíveis, a amostra final ficou composta por 34 artigos diretamente relacionados ao tema deste estudo.

Figura 1 - Seleção Amostral

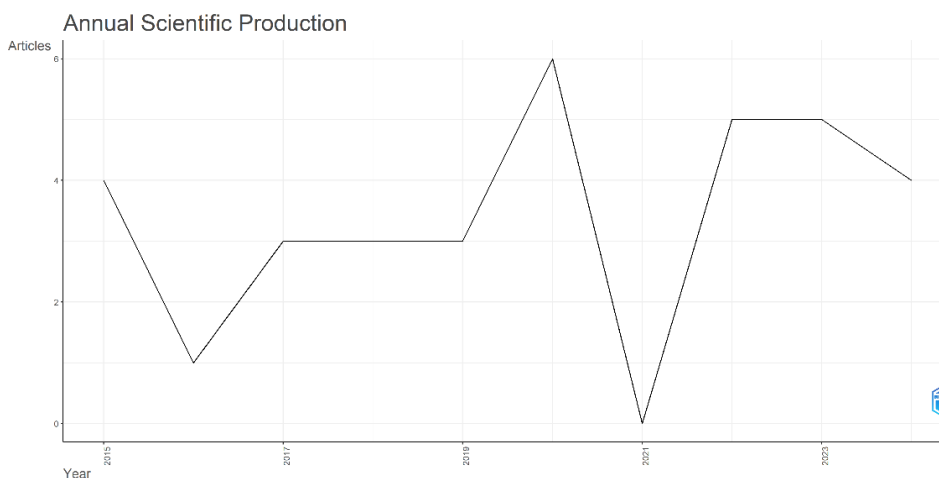


Fonte: Elaborado pelos autores. (2025).

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da revisão sistemática da literatura, foi possível reunir uma série de informações relevantes sobre o campo da improvisação organizacional, com o apoio da ferramenta R-Biblioshiny, que permitiu o tratamento e a análise dos dados bibliométricos. O corpus da pesquisa foi composto por 34 artigos, distribuídos em 30 periódicos, envolvendo 100 autores e contabilizando 2.467 referências bibliográficas ao todo, o que evidencia a densidade e a diversidade da produção científica sobre o tema. Para dar início às análises, a Figura 2 apresenta a evolução das publicações ao longo do tempo, permitindo observar como o interesse pela temática tem se desenvolvido nos últimos anos.

Figura 2 - Produção Científica Anual

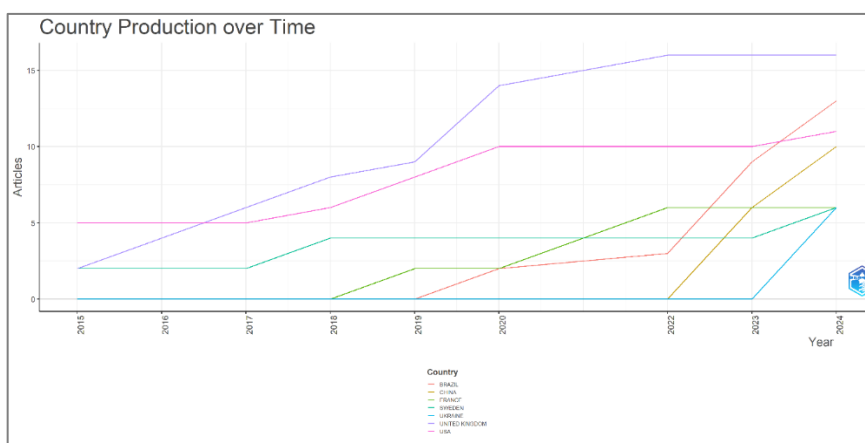


Fonte: Elaboração própria com base na Scopus, analisados via Biblioshiny (2025)

A partir da Figura 2, observa-se a evolução da produção científica sobre improvisação organizacional ao longo dos anos, com destaque para o pico de publicações no ano de 2020. Em 2021, nota-se uma queda significativa, possivelmente associada aos efeitos da pandemia de COVID-19 no cenário acadêmico global. No entanto, nos anos subsequentes, a produção retoma com volumes expressivos, indicando a continuidade e o renovado interesse pelo tema. De modo geral, a Figura evidencia que se trata de um campo ainda atual, com potencial para novas investigações.

Já a Figura 3 apresenta a contribuição dos diferentes países para a produção científica na área, permitindo identificar tanto os países com maior tradição e volume de publicações quanto aqueles que vêm emergindo recentemente no debate acadêmico. Essa visualização amplia a compreensão da distribuição geográfica da pesquisa e revela o caráter internacional e colaborativo do campo.

Figura 3 - Produção dos Países por Ano



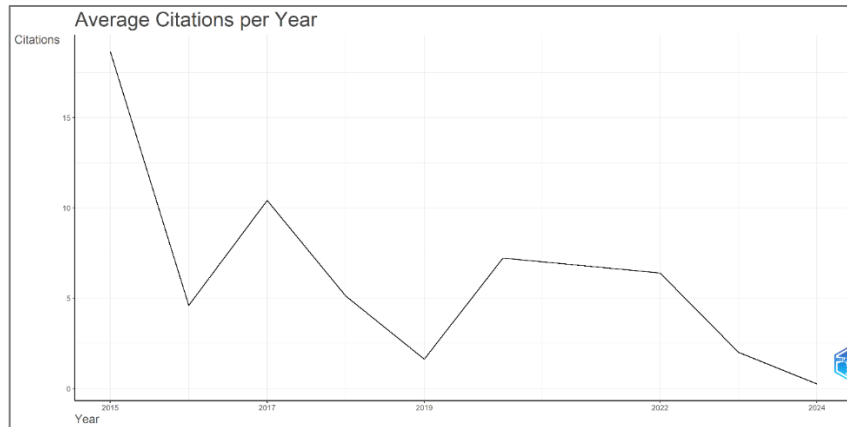
Fonte: Elaboração própria com base na Scopus, analisados via Biblioshiny (2025)

Conforme a Figura 3, observa-se o destaque de dois países como principais produtores científicos no campo da improvisação organizacional: o Reino Unido e os Estados Unidos Além

disso, outros países têm demonstrado crescimento progressivo na área, como o Brasil, Suécia, França, China e Ucrânia. Este último, por exemplo, evidencia um aumento recente em sua produção, o que reforça o potencial do tema para ser explorado em contextos diversos e emergentes. Esses dados apontam para a ampliação do interesse global na temática e sugerem uma crescente internacionalização das pesquisas sobre improvisação organizacional.

A Figura 4, apresenta o número de citações por ano, permitindo identificar a relevância e o impacto dos estudos publicados ao longo do tempo.

Figura 4 - Número de Citações por Ano

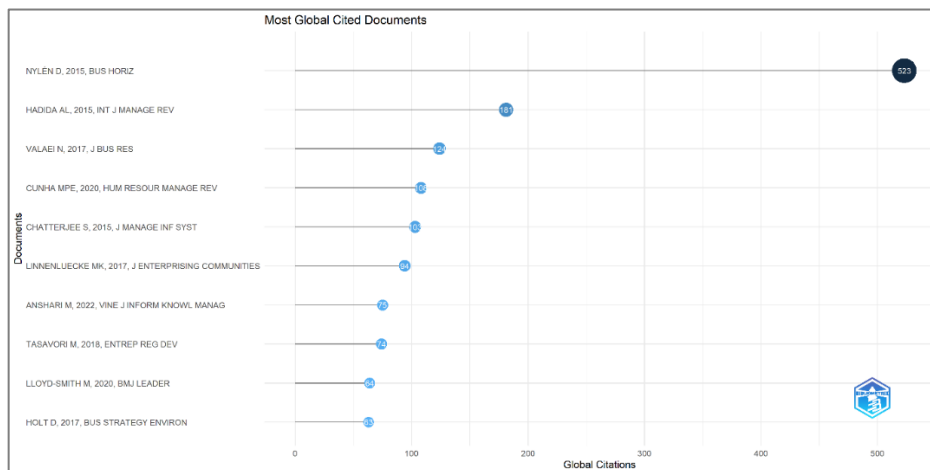


Fonte: Elaboração própria com base na Scopus, analisados via Biblioshiny (2025)

Embora a Figura apresente certa variação ao longo dos anos, é possível observar que os artigos mais antigos tendem a apresentar um maior número de citações. Isso pode ser atribuído ao tempo que esse artigo está exposto e o seu acesso para consulta, visto que artigos antigos relacionados ao tema, demonstram certa maturidade e relevância. No entanto, não se pode deixar de mencionar que todos os anos, com exceção do ano de 2019, possuem uma média de citações muito parecida, indicando uma consistência no impacto das pesquisas recentes, apesar do tempo de publicação.

A Figura 5 apresenta os documentos mais citados globalmente, permitindo identificar os artigos com maior impacto e reconhecimento para a pesquisa.

Figura 5 - Documentos mais Citados Globalmente

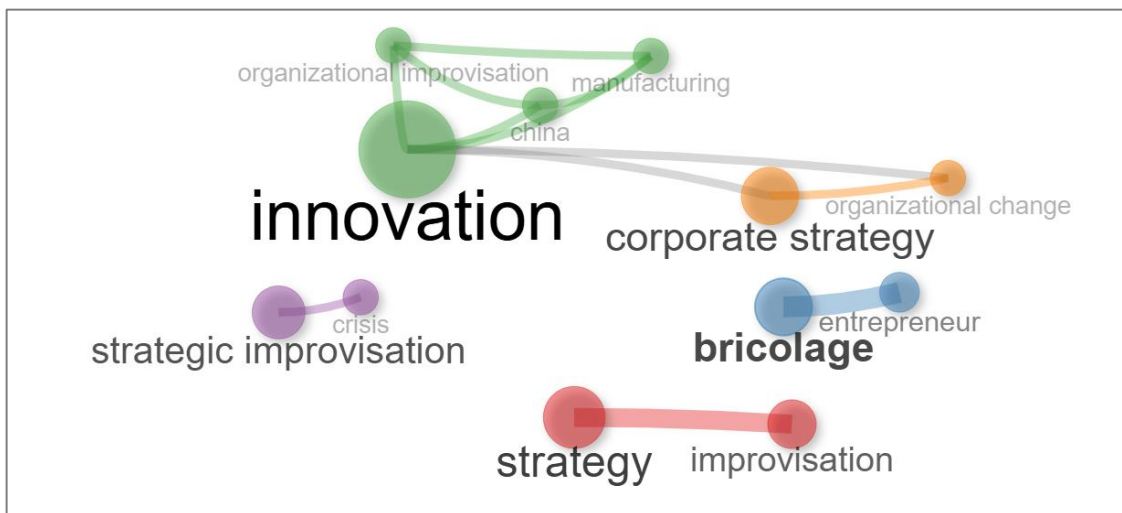


Fonte: Elaboração própria com base na Scopus, analisados via Biblioshiny (2025)

A Figura acima detalha os artigos que tiveram maior contribuição para área. Pode-se observar que o estudo de Nylén e Holmström (2015), lidera com 523 citações indicando sua influência significativa. Neste estudo, os autores buscaram identificar o impacto do improviso organizacional na tecnologia digital, ressaltando a necessidade das empresas se ajustarem para promover a improvisação e para que os gestores estejam preparados para lidar com os esforços do improviso ao mesmo tempo que maximizam a criatividade. Já o segundo artigo mais citado, pertence aos autores Hadida e Tarvainen (2015) com 181 citações, que aborda as múltiplas contribuições e significados do improviso para além da metáfora do jazz, abrindo caminho para pesquisas futuras do fenômeno. Além disso, a Figura revela que a presença de publicações em anos diferentes demonstra que o impacto de um artigo pode crescer ao longo do tempo independente de sua data de publicação.

A Figura 6 apresenta a rede de co-ocorrência das palavras que aparecem com maior frequência nos estudos, o que permite visualizar a conexão e a relação entre elas. Essa visualização, possibilita compreender as principais tendências e direcionamentos da pesquisa nesse campo.

Figura 6 – Rede de Co-ocorrência



Fonte: Elaboração própria com base na Scopus, analisados via Biblioshiny (2025)

A partir da Figura 6 permite-se observar que há diferentes clusters formados que indicam perspectivas distintas para compreender o improviso e a estratégia organizacional. Essa disseminação de clusters é valiosa, uma vez que demonstra que o campo abrange diversos significados para explicar o improviso e o situa sob diferentes lentes na tentativa de aplicar o fenômeno de forma prática dentro do ambiente organizacional.

O estudo de Bouty, Gomez e Chia (2019) aprofunda essa compreensão prática relacionada ao cluster de cor vermelha, já que desenvolveram uma pesquisa a fim de compreender o improviso em pequenas empresas, realizando sua análise em um restaurante de alta gastronomia para entender como ele enfrenta e age sob situações que exigem estratégias não deliberadas. Neste trabalho, a improvisação manifestou-se nas rotinas diárias, como a inovação do menu e redescoberta dos ambientes. Dessa forma, o improviso ocorreu a partir das experiências vivenciadas e socialmente construídas socialmente pelos sujeitos, que foram capazes de tomar decisões emergentes, contribuindo de forma positiva para a empresa.

Já o estudo de Holt e Littlewood (2016) se integra ao cluster de cor azul destacando o improvisado como uma forma de inovação durante o processo de bricolagem para compreender como empreendedores que utilizam materiais residuais como fonte de renda exploram a improvisação e recombina recursos para inovar os produtos.

A pesquisa de Chen *et al* (2023) se relaciona com os clusters de cor verde e laranja, já que o estudo explorou as empresas de manufatura da China, onde buscou-se compreender a improvisação organizacional para alcançar a inovação verde dentro das organizações, com a capacidade dinâmica atuando como mediadora do processo.

A Figura 7 apresenta uma nuvem de palavras-chave, na qual se permite compreender quais são os termos mais constantes e relevantes para o campo de pesquisa em estudo, em que o tamanho da palavra reflete a sua frequência nos artigos.

Figura 7 – Nuvem de Palavras-Chave



Fonte: Elaboração própria com base na Scopus, analisados via Biblioshiny (2025)

Conforme a Figura acima, é possível identificar que há palavras em destaque na literatura que confirmam a variedade das abordagens acerca do tema. As palavras ‘strategy’ e ‘innovation’ se sobressaem, em seguida das palavras ‘improvisation’ e ‘strategic improvisation’, que podem ser reconhecidas como elementos centrais para o campo de pesquisa. Como visto pelos autores Hodgkinson, Hughes e Arshad (2016) e Mamédio & Meyer (2020), a improvisação estratégica, por mais complexa que seja, necessita de crescimento e visibilidade a fim de se tornar uma ferramenta eficaz para as organizações, a partir da exploração do tema em diferentes campos.

A Figura 8 expõe uma rede de cocitação com o intuito de visualizar as relações de influência entre os autores e os estudos mais citados. Essa visualização facilita a compreensão a respeito das bases teóricas mais influentes, em que cada nó representa um autor, e o tamanho desse nó reflete diretamente na frequência em que ele é citado.

Figura 8 – Rede de Cocitação

Holt D.; Littlewood D.	2017	Adotamos a definição ampla de bricolagem como "fazer o que se deve, a recusa em se deixar levar por limitações... e improvisação".
Linnenluecke M.K.; McKnight B.	2017	As empresas improvisam para modificar seus papéis ou adotar novos papéis diante da adversidade.
Falkheimer J.; Sandberg K.G.	2018	A improvisação estratégica é definida como uma interpretação situacional dentro de um determinado arcaçouço.
Tasavori M.; Kwong C.; Pruthi S.	2018	A improvisação é a relação emergente e interdependente entre decisões empresariais em um contexto em mudança, com diversos autores comparando metaforicamente o conceito às execuções adaptativas em performances de jazz ou à comédia e ao teatro improvisados.
Ladstaetter F.; Plank A.; Hemetsberger A.	2018	A improvisação se baseia em um repertório tipicamente aprendido e dominado não isoladamente, mas em alguma forma coletiva (por exemplo, equipes de praticantes, grupos profissionais), que estabelece distinções e padrões de excelência.
Kung L.; Kung H.-J.	2019	A palavra "improvisação" vem do latim "proviso", que significa prever algo com antecedência. Na gestão empresarial, a improvisação tem sido definida como aquela em que "ideias emergem de maneiras novas e criativas, não planejadas pelo executante", "intuição guiando a ação de forma espontânea", "a ausência de um plano na ação" e "um processo extemporâneo que leva a uma ação improvisada [ou]... impulsiva"
Roche W.B. et al	2019	Gerenciar conflitos é uma escolha reativa e não estratégica ou na qual as organizações adotam uma "abordagem caso a caso" para decidir como resolver queixas.
Bouty I.; Gomez M.-L.; Chia R.	2019	As estratégias organizacionais muitas vezes emergem como consequências parcialmente não planejadas de ações e interações humanas, de modo que a estratégia pode ser entendida como "um padrão realizado apesar, ou na ausência de intenções".
Hughes P. et al	2020	A improvisação surgiu na literatura de gestão como um meio para a tomada de decisões estratégicas em cenários de pressão temporal, pela capacidade limitada de processamento de informações turbulência e incerteza.
Herzig M.	2020	A improvisação nas organizações é vista como uma alternativa de enfretamento em situações de extrema mudança e turbulência.
Al Issa H.-E.	2020	A improvisação tem sido definida como um processo criativo e deliberado que se concentra em responder a situações complexas e vagas.
Mamédio D.F.; Meyer V., Jr	2020	A improvisação pode ser definida como "a concepção da ação à medida que ela se desenvolve, com base nos recursos materiais, cognitivos, afetivos e sociais disponíveis".
Cunha M.P.E. et al	2020	É a fusão deliberada e substantiva do design e da execução de uma nova produção.
Lloyd-Smith M.	2020	A improvisação é um ato criativo, na intersecção da intuição e da espontaneidade.

Anshari M.; Hamdan M.	2022	Refere-se à comunicação como um processo interativo, definido por "espaço, tempo, contexto, poder e os atores envolvidos" que os profissionais de comunicação navegam e se adaptam de forma ágil.
Yahiaoui D. et al	2022	Refere-se à capacidade organizacional da empresa, incluindo a adaptação, aprendizagem e inovação, para ajustar e revisar suas estratégias e práticas inicialmente planejadas.
Mamédio D.F.; Cunha M.P.; Meyer V., Jr.	2022	É definida como a fusão substantiva de tomada de decisão e ações fora de um ciclo formal de planejamento.
Tavella E.	2022	Trata-se de trabalho estratégico em que os atores operam fora de seu domínio habitual, como desordem e bricolagem.
Valaei N. et al	2022	A improvisação é a ausência de estipulação pré-determinada. O conceito de improvisação é emprestado da música jazz e sua aplicação em estudos individuais e organizacionais foi extraída da performance jazz.
Costa Júnior J.C. et al	2023	A improvisação acontece na execução de uma rotina para expandir suas atividades e também como fonte de diversificação do portfólio de produtos.
Chen L. et al	2023	É definida como o grau em que a composição e a execução coincidem no tempo
Molinaro M.; Romano P.; Sperone G.	2023	A improvisação aliada a criatividade, é um elemento chave para gerenciar eficazmente o processo cíclico de resolução de problemas de um surto epidêmico.
Dieterle A.-K.; Duchek S.	2023	Se refere à bricolagem — a capacidade de improvisar e resolver problemas criativamente.
Hasani Moghadam S. et al	2023	Estratégias que são emergentes e novas, e, portanto, não seguem uma estrutura formal e pré-determinada.
Grynko T. et al	2024	O modelo improvisacional pressupõe uma resposta sistemática mesmo a eventos e resultados imprevistos.
Shahzad M. et al	2024	É definida como uma capacidade organizacional para responder de forma rápida e eficaz a imprevistos e inesperados eventos, envolvendo a capacidade de fazer julgamentos rápidos e se adaptar a mudanças.
De Sordi J.O. et al	2024	a) improvisação tática, associado a 'preocupações táticas do dia a dia'; e b) improvisação estratégica, que 'influenciou estratégia firme de qualquer forma importante ou interessante'.
Edlom J.; Skálén P.	2024	Refere-se à comunicação como um processo interativo, definido por "espaço, tempo, contexto, poder e os atores envolvidos" que os profissionais de comunicação navegam e se adaptam de forma ágil.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Ao observar as definições de improviso, a literatura demonstra a recorrência da menção da metáfora do jazz como uma base para definir o improviso, o que indica que as raízes artísticas continuam sendo utilizadas para explicar o fenômeno. Além disso, o conceito de improviso se expandiu, sendo considerado como uma resposta a incerteza, imprevistos, turbulências e complexidade.

Alguns autores também relacionam o tema com estratégias emergentes ou com a bricolagem. É interessante observar que o improviso é visto como algo que pode ser aprendido

e desenvolvido para solucionar momentos de crises ou eventos imprevisíveis. Nesse sentido, é possível observar que a criatividade, a inovação e adaptação organizacional são vistas de forma cada vez mais explícita nos artigos recentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar como a improvisação organizacional tem sido conceituada na literatura científica e identificar tendências emergentes associadas ao tema. A compreensão do improviso abordada neste estudo contribui teoricamente ao evidenciar que o conceito desse campo vem se expandindo, trazendo novas tendências emergentes, como a inovação, criatividade, a aprendizagem e adaptação organizacional. Há diversos autores seminais e contemporâneos que vêm trazendo contribuições significativas para desenvolver essa área de forma global, tornando-o um tema relevante e abrangente no âmbito acadêmico.

A crescente complexidade nos ambientes organizacionais impulsiona o interesse dos gestores por abordagens que buscam a agilidade e flexibilidade, tornando o improviso como um elemento central. A literatura recente apresentada aponta o improviso como uma forma de estratégia, que pode ser aprendida e desenvolvida para a inovação, empreendedorismo, gestão de crises e adaptação organizacional, como um modo de oferecer soluções para as empresas agirem de forma assertiva.

Esse estudo possui algumas limitações, por ter utilizado somente a base Scopus, e por ter abrangido o período dos últimos dez anos. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar o improviso em setores específicos, como pequenas empresas, a fim de identificar como esse tema está evoluindo dentro dos ambientes organizacionais, principalmente no cenário brasileiro, onde existe um “jeitinho” específico de resolver os problemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Issa, H.-E. (2021). The impact of improvisation and financial bootstrapping strategies on business performance. *EuroMed Journal of Business*, 16(2), 163–187.
- Anshari, M., & Hamdan, M. (2022). Understanding knowledge management and upskilling in Fourth Industrial Revolution: Transformational shift and SECI model. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 268–289.
- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017) bibliometrix: Uma ferramenta R para análise abrangente de mapeamento científico, *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- 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.
- Bouty, I., Gomez, M.-L., & Chia, R. (2019). Strategy emergence as wayfinding. *Management (France)*, 22(3), 438–465.
- Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2015). Strategic Relevance of Organizational Virtues Enabled by Information Technology in Organizational Innovation. *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 158–196.

Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: A process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 141–147.

Chen, L., Yuan, M., Lin, H., Han, Y., Yu, Y., & Sun, C. (2023). Organizational improvisation and corporate green innovation: A dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5686–5701.

Costa Júnior, J. C. da, Nascimento, L. da S., Jerônimo, T. de B., Andrade, J. A. de, Primo, M. A. M., & Almeida Granja, B. C. (2023). Routines as a conceptual tool for studying resources management in SMEs: Evidence from Brazilian bakeries. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 405–430.

Creswell, J. W. (2014). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3. ed.). Porto Alegre: Penso.

Crossan, M. M., White, R. E., Lane, H. W., & Klus, L. (1996). The Improvising Organization: Where Planning Meets Opportunity. *Organizational Dynamics*, 24(4), 20–35.

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.

Cunha, M. P. E., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1).

Cunha, M. P. e, Gomes, E., Kamoche, K., Mair, J., Miner, A., & Tarba, S. (2022). *Improvisation, strategy, and strategic improvisation in emerging markets*.

De Sordi, J. O., de Paulo, W. L., Jorge, C. F. B., Hashimoto, M., & Meireles, M. (2024). Exploring organisational improvisation through the experience of small business managers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 36(10), 2592–2608.

Dieterle, A.-K., & Duchek, S. (2023). Implementing Strategic Resilience Through Cooperation Projects with Start-ups: a Multiple Case Study. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 75(4), 549–586. DOI: 10.1007/s41471-023-00173-z

Edlom, J., & Skälén, P. (2024). Understanding tensions in strategic communication practices: a strategy-as-practice study of the music industry. *Journal of Communication Management*, 28(2), 313–327. DOI: 10.1108/JCOM-02-2023-0021

Eisenhardt, K. M. (1997). Strategic Decisions and All That Jazz. *Business Strategy Review*, 8(3), 1–3.

Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018). The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers. *Journal of Communication Management*, 22(2), 253–258.

Farago, F. E., Borini, F. M. Gomes, L. A. de V. (2023) Gestão de ecossistemas de negócios: uma visão baseada em capacidades. *Cad. EBAPE.BR*, 21 (5), 1-17.

- Grynko, T., Hviniashvili, T., Oliinyk, T., Saihak, Y., Yudina, O., & Korneyev, M. (2024). Improvement of the change management model at the hotel industry enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(56), 423–438.
- Hadida, A. L. & Tarvainen, W. (2015). Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437–459.
- Hasani Moghadam, S., Mohtadi, M. M., Bazargani, H., Taheri, A., & Miri, M. (2023). Identification and Interpretive Ranking of Factors Affecting the Improvement of Agility in Business Process Management. *Tasmingiri va Tahqiq dar Amaliyyat*, 8(4), 993–1014.
- Herzig, M. (2020). Anyone can improvise: The ABCs of arts entrepreneurship—A case study. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 9(2), 63-75.
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P., & Arshad, D. (2016). Strategy development: Driving improvisation in Malaysia. *Journal of World Business*, 51(3), 379–390.
- Holbrook, M. B. (2015). The marketing manager as a jazz musician. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(7), 958–965.
- Holt, D., & Littlewood, D. (2016). Waste livelihoods amongst the poor—Through the lens of bricolage. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 485–499.
- Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485–499.
- Kung, L., & Kung, H.-J. (2019). Organization improvisational capability: Scale development and validation. *Data Base for Advances in Information Systems*, 50(2), 94–110.
- Ladstaetter, F., Plank, A., & Hemetsberger, A. (2018). The merits and limits of making do: bricolage and breakdowns in a social enterprise. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(3–4), 283–309.
- Leybourne S.; Slader-Smith E. (2006) The role of intuition and improvisation in Project management. *International Journal of Project Management* 24, 483–492.
- Leybourne, S., Lynn, G., & Vendelø, M. T. (2014). Forms, Metaphors, and Themes: An Introduction to the Special Issue on Organizational Improvisation. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 353–358.
- Linnenluecke, M. K., & McKnight, B. (2017). Community resilience to natural disasters: the role of disaster entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 166–185.
- Lloyd-Smith, M. (2020). The COVID-19 pandemic: resilient organisational response to a low-chance, high-impact event. *BMJ Leader*, 4(3), 1–4.
- Mamédio, D. F., & Meyer Jr, V. (2020). Managing project complexity: How to cope with multiple dimensions of complex systems. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 727–744.

- Mamédio, D. F., Cunha, M. P. E., & Meyer Jr, V. (2022). Strategic improvisation: An introductory conceptual framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(4), 817–835.
- Matias, G. P., Silva, G. R. R. da, & Farago, F. E. (2020). Precarization of Work and Migration: A Review of the International Literature. *Internext*, 15(1), 19–36.
- Mintzberg H. (1993) The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36(1), 32-47
- Mintzberg, H. (1994) The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. 107-114
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (4th ed.). Bookman.
- Molinaro, M., Romano, P., & Sperone, G. (2023). The organizational side of a disruption mitigation process: Exploring a case study during the COVID-19 pandemic. *Operations Management Research*, 16(1), 1-17.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 57(6), 675–683.
- Porter, M. E. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Roche, W. B., Teague, P., Gormley, T., & Currie, D. (2019). Improvisers, Incrementalists and Strategists: How and Why Organizations Adopt ADR Innovations. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 3–32. DOI: 10.1111/bjir.12413
- Shahzad, M., Zafar, A. U., Ye, M., & Ding, X. (2024). Harmony in flux: Unraveling the green innovation with organizational forgetting, absorptive capacity, and the jazz of organizational improvisation. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4145–4161.
- Tasavori, M., Kwong, C., & Pruthi, S. (2018). Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3–4), 336–361.
- Tavella, E. (2022). Strategizing in pluralistic organizations: Extending theoretical frames to include disrupted contexts. *International Studies of Management & Organization*, 52(3–4), 185–204.
- Valaei, N., Rezaei, S., Bressolles, G., & Dent, M. M. (2022). Indispensable components of creativity, innovation, and FMCG companies' competitive performance: A resource-based view (RBV) of the firm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 1–26.
- Valaei, N., Rezaei, S., & Ismail, W. K. W. (2017). Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 70, 224–233.

Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(3), 203–224.

Vizeu F., Torres K. R., Kolachnek L. M. P. (2022) Revisão sistemática de literatura? Depende! Limites de procedimentos quantitativos de análise de literatura na área de Administração. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 21 (2), 213-241.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Yahiaoui, D., Chebbi, H., Beddi, H., & Thrassou, A. (2022). The effect of improvisation in turbulent times on IHR strategy: A case study of French MNEs in Tunisia. *European Management Review*, 19(3), 391–416.