

IMPROVISACÃO ORGANIZACIONAL COMO CAMPO DE ESTUDO: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NA BASE SCOPUS (1990-2023)

Murilo Roberto Jesus Maganha
 <http://lattes.cnpq.br/6139819956974982> –  <https://orcid.org/0000-0001-5363-2835>
murilorjm@hotmail.com
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
São Carlos, SP, Brasil

RESUMO

Para permanecer competitivo nos ambientes altamente dinâmicos, as empresas muitas vezes precisam atuar rapidamente. A partir da improvisação, as organizações conseguem criar e gerar novas ideias para resolver um determinado problema, em eventos que é necessário a atuação imediata, ou seja, a improvisação é a concepção espontânea em tempo real e a execução de uma resposta nova a uma situação que está além das fronteiras para as quais um sistema não se preparou. Este artigo tem como objetivo fornecer um panorama do desenvolvimento das publicações científicas na temática de improvisação organizacional, um tópico de pesquisa de crescente interesse para a teoria das organizações. Do ponto de vista metodológico, o trabalho faz uso da análise bibliométrica, sendo caracterizado como estudo quantitativo, descritivo, desenvolvido a partir de uma avaliação de material bibliográfico. Foram verificadas publicações científicas no período de 1990 a 2023, por meio dos dados recolhidos na base de dados Scopus (Elsevier). A seleção dos trabalhos se deu a partir da combinação de termos em inglês que estivessem contidos no título, resumo e palavras-chave das publicações. Espera-se que esse estudo seja uma base e ponto de partida para pesquisadores de assuntos organizacionais que pretendem se envolver nessa temática.

Palavras-chave: Improvisação Organizacional. Organização. Análise Bibliométrica. Scopus.

ORGANIZATIONAL IMPROVISATION AS A FIELD OF STUDY: BIBLIOMETRIC ANALYSIS IN THE SCOPUS DATABASE (1990-2023)

ABSTRACT

To remain competitive in high-sound environments, companies often need to act quickly. Through improvisation, organizations are able to create and generate new ideas to solve a given problem, in events that require immediate action, that is, improvisation is the conception planned in real time and the execution of a new response to a situation, that is beyond borders that a system has not prepared for. This article aims to provide an overview of the development of scientific publications on the topic of organizational improvisation, a research topic of growing interest for organization theory. From a methodological point of view, the work makes use of bibliometric analysis, being characterized as a quantitative, descriptive study, developed from an evaluation of bibliographic material. Scientific publications were verified from 1990 to 2023, using data collected in the Scopus (Elsevier) database. The selection of works was made based on a combination of English terms contained in the title, abstract and keywords of the publications. It is hoped that this study will be a basis and starting point for researchers on organizational issues who intend to get involved in this topic.

Keywords: Organizational Improvisation. Organization. Bibliometric Analysis. Scopus.

DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/51149>

Recebido em: 06/02/2024.
Aceito em: 12/07/2024.



1 INTRODUÇÃO

A palavra "improvisação" deriva de "improviso", vem do latim *providere* – não visto antes do tempo (Barret, 1998). Improvisação, portanto, envolve lidar com o imprevisível ou inesperado (Cunha, 2002; Hadida; Tarvainen; Rose, 2014; Lewis; Lovatt, 2013). No ambiente artístico, tanto o artista como o público não conseguem prever o que acontecerá em uma performance improvisada (Lewis; Lovatt, 2013).

Além dos ambientes artísticos, as organizações corporativas, buscando se adaptar e sobreviver em ambientes em rápida mudança está se voltando para as técnicas da improvisação (Abu Bakar; Mahmood; Ismail, 2015). Conforme McKnight e Bontis (2002), improvisar é a capacidade de recombina espontaneamente conhecimentos, processos e estrutura em tempo real, resultando em resolução criativa e rápida de problemas que se baseia nas realidades do momento.

A aplicação da improvisação no ambiente organizacional tem sido cada vez mais necessária para resolução de problemas ou mudança inesperada em um curto período de tempo, respondendo de maneiras diferentes uma determinada situação (Hodge; Ratten, 2015; Leybourne; Sadler-Smith, 2006; Rankin; Dahlbäck; Lundberg, 2013). Sob pressão de tempo, responder a uma nova tarefa ou problema gerando novas soluções ou mesmo criando novos caminhos, novas formas, novos conhecimentos de acordo com as circunstâncias que a ocorrência necessita para levar a uma situação ideal (Flach; Antonello, 2010; Ratten; Hodge, 2016).

Há certo consenso atual de que a improvisação organizacional é visto como comportamento espontâneo, intuitivo e criativo do indivíduo para solucionar um determinado problema (Conforto; Rebentisch; Amaral, 2016). Historicamente nem sempre foi assim, o taylorismo preconizava que as intervenções políticas nas relações no local de trabalho destinavam a eliminar a gestão improvisada (Baker; Miner; Eesley, 2003; Cunha *et al.*, 2014). De acordo com os autores, naquela época, a improvisação era vista como práticas errôneas nas organizações que sobrevivia principalmente em mercados imaturos e empresas imaturas, ou seja, ser moderno era ser racional, ser racional era ser previsível, para ser previsível negavam a improvisação. Em termos de visão dos pesquisadores acadêmicos atuais, o estado da arte das pesquisas no

tema, esse conceito negativo da improvisação parece superado (Gross, 2014; Rankin; Dahlbäck; Lundberg, 2013), embora talvez em muitas empresas, especialmente aquelas em setores industriais mais conservadores e/ou convencionais, ainda se possa encontrar um pensamento negativo quanto ao ato de improvisar (Cunha *et al.*, 2014).

Principalmente nos anos de 1990, o tema improvisação organizacional tornou-se mais recorrente em discussões acadêmicas e nas organizações, fortemente influenciada pelas metáforas desenvolvidas a partir dos ambientes artísticos (Cunha, 2002). Segundo Leybourne, Lynn e Vendelo (2012), várias pesquisas têm debatido e trabalhado o tema junto a outros domínios organizacionais, incluindo: gestão do conhecimento (King; Ranft, 2001), desenvolvimento de novos produtos (Akgun *et al.*, 2007; Eisenhardt; Tabrizi, 1995; Kamoche; Cunha, 2001; Kyriakopoulos, 2011) e aprendizado organizacional (Leybourne; Sadler-Smith, 2006).

O papel da improvisação tem se expandido para diversas áreas e setores organizacionais, notadamente as que atuam em ambientes inesperados, lidando com os imprevistos e imprevisibilidade (Gross, 2014; Nisula; Kianto, 2016; Rankin; Dahlbäck; Lundberg, 2013; Trondal, 2015; Vera *et al.*, 2016). Conforme, Trotter, Salmon e Lenné (2013) a improvisação tem dado resposta nova a uma situação que está além das fronteiras para as quais um sistema não se preparou. De acordo com Vera e Crossan (2004, p. 730), “a improvisação nas organizações é mais comum do que os gerentes e estudiosos podem pensar”. Gerentes muitas vezes tentam criar a impressão de que a improvisação não acontece nas organizações, que qualquer sistema de controle bem projetado minimiza o processo de improvisação, isso acontece porque as empresas não entendem a natureza da improvisação (Barret, 1998).

A natureza de improvisar surge principalmente no momento em que a empresa não inclui apenas ações repetidas (rotinas), mas colocam em prática processos de criação, caracterizando dessa forma a improvisação (Vera; Crossan, 2004). Além disso, enquanto, por exemplo, a improvisação no teatro é motivada por propósitos artísticos e estéticos, as ações improvisadas em organizações são comumente iniciadas por condições de pressão do tempo, ambiguidade e incerteza (Vera; Crossan, 2004), para a resolução de questões complexas (Leybourne; Sadler-Smith, 2006).

Apesar da grande importância da temática, houve pouca tentativa de coletar dados sistemáticos da produção científica sobre improvisação organizacional. Assim sendo, o objetivo do presente trabalho é fornecer um panorama quantitativo da produção científica sobre Improvisação Organizacional, por meio de uma análise bibliométrica, a partir de uma das maiores bases de dados internacional – Scopus da editora Elsevier (Gomez-Jauregui *et al.*, 2014; USP, 2013). A análise bibliométrica é uma ferramenta útil para compreender o status atual das pesquisas em uma área de estudos (Wallace; Fleet; Downs, 2011; Zyoud *et al.* 2014). Esse tipo de análise traz ao pesquisador, dentre outros resultados, o conhecimento dos periódicos mais relevantes na disciplina estudada, principais autores, quais países e universidades tem desenvolvido mais pesquisa sobre o assunto *etc.* (Cobo *et al.*, 2015).

Para tanto, os levantamentos partem-se da seguinte questão de pesquisa: Quais são as características apresentadas nas publicações científicas sobre Improvisação Organizacional entre os anos de 1990-2023 na base de dados Scopus?

Este estudo está organizado em cinco partes. A primeira aqui apresentada contextualizou o tema que sustenta a pesquisa. Na segunda parte será apresentado o método de pesquisa aplicado para o desenvolvimento do trabalho. O item/capítulo três relata as análises e discussão dos resultados. Finalmente, conclusões gerais, limitações e trabalhos futuros são fornecidos na parte quatro da pesquisa, em considerações finais.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa pesquisa emprega uma análise bibliométrica, no intuito de localizar elementos quantitativos que representam o grupo de trabalhos publicados em um campo de estudos (Wallace; Fleet; Downs, 2011; Zhou; Zhao, 2015; Zyoud *et al.*, 2014). Para Bakri e Willett (2011) as análises bibliométricas são capazes de avaliar além da quantidade (a partir da avaliação do número de publicações), verificar também a qualidade de trabalhos (através da quantidade de citações recebidas das pesquisas). Conforme Ashraf *et al.* (2015), a bibliometria é uma ferramenta importante para analisar e avaliar o resultado acadêmico, contribuindo para o progresso da ciência de diferentes maneiras: a) permite

avaliar a evolução, crescimento realizado em uma temática; b) identifica as fontes mais confiáveis da publicação científica; c) identifica os principais autores científicos etc.

Utilizou-se como fonte de dados e informações da literatura sobre improvisação organizacional, considerando as produções desenvolvidas que compreendesse o período de 1990-2023. A escolha pelo tema da pesquisa se dá principalmente, pela importância em desenvolver trabalhos em uma disciplina muito aplicada em ambientes artísticos (teatro e jazz) que podem ser transpostas para contexto organizacionais de empresas (King; Ranft, 2001; Kloppenberg, 2010; Rankin; Dahlbäck; Lundberg, 2013; Ratten; Hodge, 2016; Vera; Crossan, 2004).

A análise se fundamentou em trabalhos publicados, que estão nas bases de dados bibliográficos – *Scopus*, da editora *Elsevier*. Justifica-se a adoção dessa base, por ser uma das maiores editoras de agrupamento de referências e citações de literatura científica do mundo. Indexa aproximadamente 21.500 títulos de mais de 5.000 editoras internacionais, contendo mais de 60 milhões de registros em sua base de dados (Scopus, 2023; USP, 2013). O *Scopus* é considerado uma das principais bases de dados bibliográficas (Abrizah *et al.*, 2013; Gomez-Jauregui *et al.*, 2014) e representa o maior banco de dados da literatura multidisciplinar revisada por pares (Alvarez-Betancourt; Garcia-Silvente, 2014).

Os resultados foram analisados, dentro de uma abordagem quantitativa, por meio da classificação e mensuração das informações tabuladas, de acordo com nove parâmetros, seguindo as recomendações de Zyoud *et al.* (2014), Huaqi e Ho (2015) e Heradio *et al.* (2016): **i)** números de publicações de trabalhos; **ii)** números de trabalhos por tipo de documento e fonte; **iii)** números de trabalhos por disciplinas do conhecimento; **iv)** quantidade de trabalhos publicados por periódicos; **v)** palavras-chave aplicadas aos trabalhos; **vi)** redes de co-ocorrência de palavras-chave **v)** autorias mais produtivas sobre a temática; **vii)** artigos mais citados na base *Scopus*; **viii)** nacionalidades das instituições que pertencem os autores e **ix)** idiomas das publicações.

A análise bibliométrica será baseada e adaptada da estrutura de Randolph (2009) para revisão bibliográfica. A primeira etapa da análise é a formulação da questão de pesquisa, logo depois é feito a coleta de dados, em

sequência a filtragem e avaliação dos dados, e por fim, a análise e interpretação dos dados com uso de ferramentas e apresentação das discussões dos resultados (Quadro 1).

Quadro 1 – Etapas da Análise Bibliométrica

Etapa 1	Questão de pesquisa Formulação do Problema de Pesquisa	A questão, que norteia essa pesquisa: <i>Quais são as características apresentadas nas publicações científicas sobre Improvisação Organizacional entre os anos de 1990-2023 na base de dados Scopus?</i>
Etapa 2	Coleta de dados Combinação e busca de palavras chaves nas bases de dados	Na coleta de dados, foram selecionados dois grupos de palavras relacionados aos conceitos que se pretendia investigar – <i>Improvisação Organizacional</i> , como estratégia realizou-se buscas com cruzamentos das palavras. A fim de que as buscas retornassem a combinação dos termos desejados, fez o uso de combinações de palavras - operadores booleanos: <i>(TITLE-ABS-KEY ("IMPROVISATION") AND TITLE-ABS-KEY ("ORGANIZATION") OR TITLE-ABS-KEY ("ORGANIZATIONAL IMPROVISATION")) AND PUBYEAR > 1989 AND PUBYEAR < 2018</i> . O critério utilizado para a escolha e análise dos trabalhos foi o fato de eles conterem as combinações das palavras. Além desse critério adotado, filtros foram usados para o refinamento das buscas, termos que pudesse estar contidos no título do artigo, no resumo ou nas palavras-chave dos trabalhos indexados na base de dados.
Etapa 3	Avaliação dos dados Uso de filtros e avaliação dos artigos	Pelo fato de se retornar uma extensa quantidade de trabalhos (815) após a utilização dos filtros de busca, os textos na sua íntegra não foram avaliados individualmente no presente artigo, e a análises de cunho qualitativo-descritivo nesses trabalhos ou em parte deles será feito no futuro.
Etapas 4 e 5	Análise e discussão dos resultados Uso de Ferramentas de Auxílio e Conclusão	Os resultados finais da busca dos trabalhos foram tabulados e analisados a partir do <i>software Microsoft Office Excel 2010</i> e para visualização mapas baseados em redes bibliométrica, o <i>software VosViewer</i> . Foram desenvolvidas tabelas, quadros e figuras, as principais apresentadas e discutidas no item/capítulo seguinte, que pudessem mostrar de forma organizada e didática os resultados levantados. Foi utilizado para medir a produtividade dos autores o <i>h-Index</i> e dos periódicos o Fator de Impacto (FI) no <i>SCImago Journal & Country Rank (SJR)</i> (Baseado nos dados do <i>Scopus</i>).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Randolph (2009).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

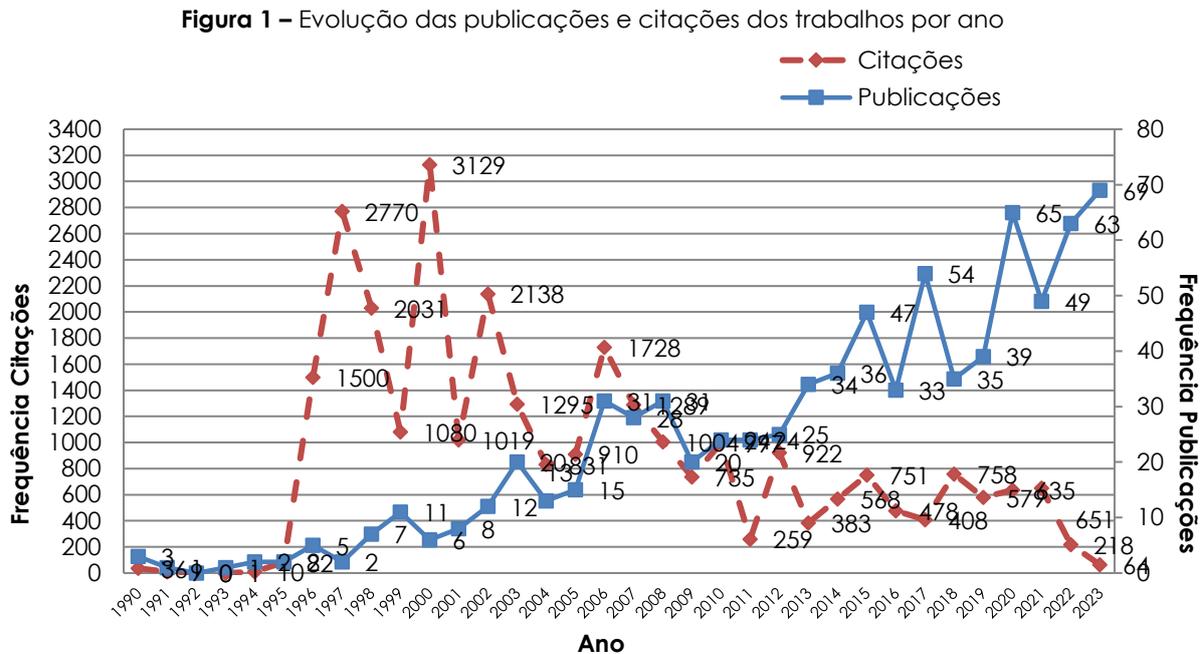
Esta seção apresenta e discute a partir de tabelas, quadros e figuras os resultados e análises das publicações na base de dados - *Scopus*, de acordo com os nove parâmetros previamente definidos no capítulo anterior de método.

3.1 Números de publicações de trabalhos

De acordo com os critérios e filtros pré-definidos na metodologia, o número total de publicações levantado na base de dados *Scopus* no período

de 1990-2023 foi de 815 trabalhos científicos. Nos anos anteriores a 1990, houveram apenas 12 publicações (1971-1989) referente ao tema pesquisado.

A Figura 1 ilustra a evolução temporal das publicações e citações dos trabalhos publicados, em que a linha sólida representa a evolução das publicações e a tracejada das citações ao longo do período analisado.



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

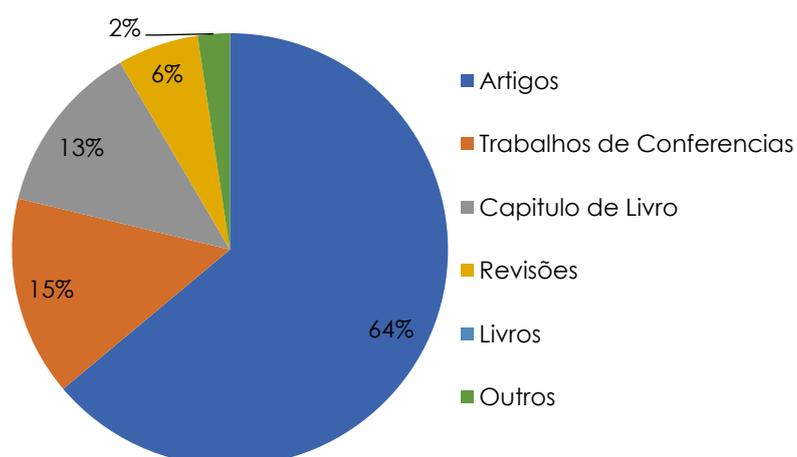
Verifica-se a partir da amostra, apesar do campo de pesquisa se encontrar em estágios iniciais, os resultados indicam que existe um rápido crescimento e grande aumento de forma linear do número de trabalhos publicados ao longo dos anos pesquisados. Ressalta-se que há pouca ocorrência de estudos relacionados à temática nos anos de 1990 a 1998. Porém, houve um aumento sobre o tema a partir de 1999, apresentando uma evolução aproximado de dois para sete deste ano para 1998, tendo alguns períodos com maiores picos de produções, destacando-se em todo período o ano de 2023, com 69 publicações. O intervalo de período mais produtivo foram os últimos oitos anos analisados, com aproximadamente 50% do total publicado. Os quinze últimos anos correspondem a aproximadamente 3/4 (75%) dos números de publicações de todo o período estudado. Verificando dessa forma que, os últimos anos despertaram a preocupação em trabalhar a temática em todo mundo.

Já em relação às citações, a análise da amostra dos 815 artigos apontou que eles receberam um total de 29.268 citações entre os anos de 1990-2023, e a citação em média dos artigos foi de 35,91. O ano das publicações com maior número de citação foi o ano de 2000 (3129 citações) e 1997 (2770 citações). O primeiro ano mais citado teve na pesquisa intitulada *Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations* do autor Orlikowski, W.J. – 3007 citações. Já o ano de 1997, teve o trabalho *The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations* com 2725 citações em outros trabalhos. A lista dos quinze trabalhos mais citados será analisada na Seção 8 – Artigos mais citados na base *Scopus*. Das 394 pesquisas (24%) não receberam citações e 20 trabalhos (5%) concentram aproximadamente 16405 das citações recebidas, aproximadamente 56% do total.

3.2 Números de trabalhos por tipo de documento e tipo de fonte

Analisando o número de trabalhos por tipo de documento (Artigos, Trabalhos de Conferências, Revisões, Capítulo de Livro, Livros e Outros), dos tipos de documentos mais relevante, destacam-se dois: os artigos de revistas e os trabalhos de conferências, que juntos correspondem a 628 publicações, 77% do total (Figura 2).

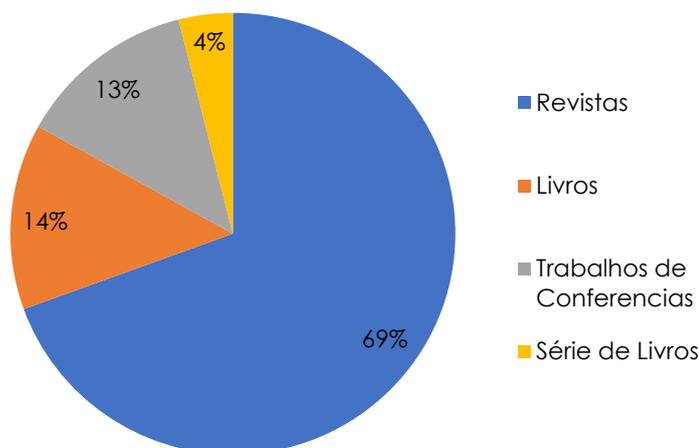
Figura 2 – Número de trabalhos por tipo de documento.



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Já em relação ao tipo de fonte de pesquisa (Revistas, Anais de Eventos, Série de Livros e Livros), dos 815 trabalhos analisados, verifica-se que os trabalhos em Revistas são 566 (69%), seguidos por Livros com 111 (14%), são os dois tipos de fonte mais publicados, e são responsáveis por 84% do total de trabalhos escritos. Em sequência os trabalhos de conferências e as séries de livros, somam 138 (16%) das publicações existentes na área de pesquisa da Improvisação Organizacional (Figura 3).

Figura 3 – Tipo de fonte que mais publicaram.

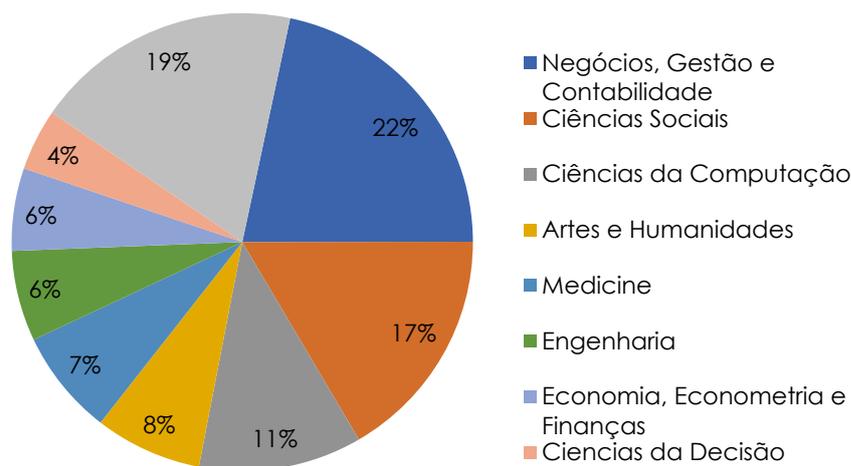


Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

3.3 Números de trabalhos por disciplinas do conhecimento

Com base na classificação dos trabalhos, os resultados sobre improvisação organizacional foram distribuídos em 25 categorias de disciplinas. Das pesquisas, 50% foram publicadas nas disciplinas de Negócios, Gestão e Controladoria/Contabilidade; Ciências Sociais e Ciências da Computação, sendo essas as três disciplinas que mais contribuíram. A quarta que mais contribuiu foi a Artes e Humanidades e Medicina ambas com 8% e 7% respectivamente. Em sequência, com 6% foi publicada pela disciplina de Engenharia. Outras disciplinas somaram 29% do total (Figura 4).

Figura 4 – Trabalhos por disciplinas investigadas (1990-2023)



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

3.4 Quantidade de trabalhos publicados por periódicos

Com referência a quantidade de artigos publicados por periódicos identificou-se ou dez que mais apresentaram trabalhos sobre Improvisação Organizacional. Os dez periódicos que mais desenvolveram trabalhos juntos produziram 56 publicações que compreende aproximadamente 7% das contribuições dos pesquisadores durante 1990-2023. O Fator de Impacto (FI) no *SCImago Journal & Country Rank (SJR)* – Indicador (2022) varia entre 0,186 – 6,541 (Tabela 1).

Tabela 1. Periódicos que mais publicaram.

Periódicos	FI	Total
1. <i>Organization Studies</i>	4,537	11
2. <i>Organization Science</i>	6,541	9
3. <i>Safety Science</i>	1,429	8
4. <i>International Journal Of Emergency Management</i>	0,186	4
5. <i>Creativity And Innovation Management</i>	0,986	5
6. <i>Scandinavian Journal Of Management</i>	1,180	4
7. <i>Management Learning</i>	1,574	4
8. <i>IFIP Advances In Information And Communication Technology</i>	0,255	4
9. <i>Frontiers In Psychology</i>	0,891	4
10. <i>Technovation</i>	2,410	3
	Total	56

FI – Fator de Impacto no *SCImago Journal & Country Rank (SJR)*;

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Desses 10 periódicos de maior destaque em publicar nas temáticas em questão, *Organization Studies* e *Organization Science* são as revistas que mais publicaram trabalhos. São reconhecidas como periódicos de alta qualidade, possuem fator de impacto no *SCImago Journal & Country Rank* (SJR) de 4,537 e 6,541, respectivamente, e são avaliadas como A1 pela classificação de periódico quadriênio 2016-2020 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2022) – nas áreas Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

3.5 Palavras-chave aplicadas aos trabalhos

Além das palavras utilizadas na busca – título, resumo ou palavras-chave das publicações (“*improvisation*” and “*organization*” or “*organizational improvisation*”) –, ao localizar as publicações na base de dados Scopus, foi identificada uma grande heterogeneidade de termos utilizados. A Tabela 2 apresenta as quinze palavras-chave mais citadas nas publicações. A técnica de análise estatística de palavras-chave e palavras-título pode ter como objetivo descobrir as direções da ciência (ZHANG *et al.* 2010).

Tabela 2 – Palavras-chave com maior frequência.

Palavras-Chave	Nº Frequência
1. <i>Improvisation</i>	162
2. <i>Human</i>	108
3. <i>Article</i>	74
4. <i>Humans</i>	70
5. <i>Organization And Management</i>	45
6. <i>Information Systems</i>	42
7. <i>Organizational Improvisation</i>	38
8. <i>Organization</i>	38
9. <i>Creativity</i>	38
10. <i>Innovation</i>	34
11. <i>Decision Making</i>	33
12. <i>Male</i>	29
13. <i>Societies And Institutions</i>	27
14. <i>Female</i>	26
15. <i>Priority Journal</i>	24

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

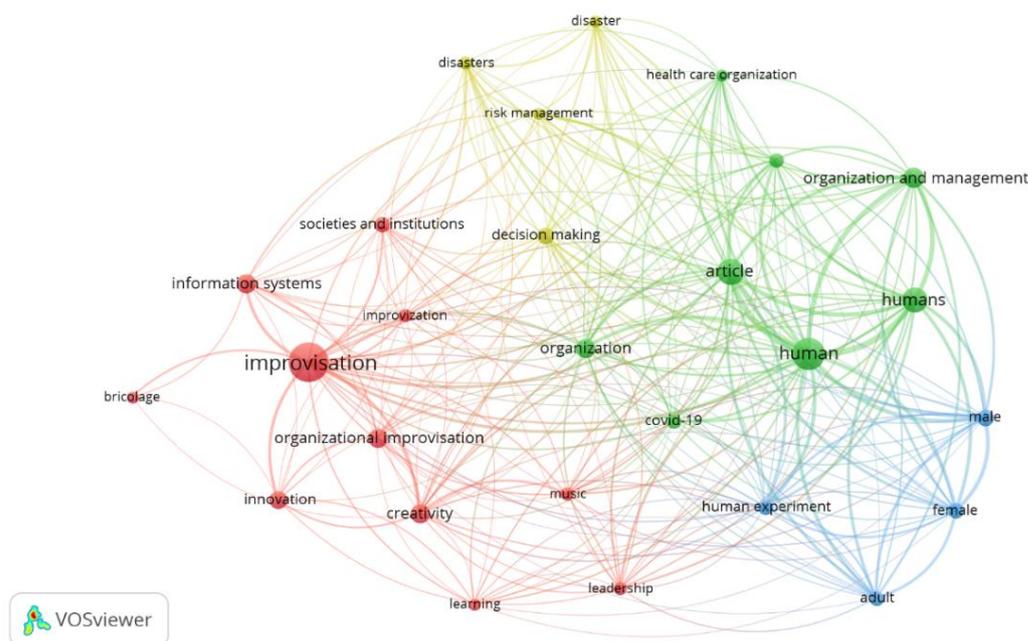
Como eram esperadas, as quinze palavras-chave mais citadas informada na Tabela 2, estão altamente relacionadas com as palavras utilizadas na pesquisa.

3.6 Redes de co-ocorrências de palavras-chave

Ao analisar as redes na Figura 5, através do software VOSviewer, dos 815 documentos levantados, é possível verificar possíveis temáticas de pesquisa que se relaciona com Improvisação Organizacional, ou *Improvisation Organization*. Dessa forma, o tamanho do nó indica a frequência entre as palavras-chave, e quanto maior a proximidade entre elas, mais forte a relação entre os nós.

Para melhor visualização, a formação da rede foi restrita a palavras-chaves com dezesseis ou mais ocorrências, que resultou em vinte e sete nós, aproximadamente 60% (sessenta por cento) dos termos mais relevantes das palavras-chave, organizadas em quatro cluster. (1º Cluster – vermelho; 2º Cluster – verde; 3º Cluster – azul; 4º Cluster – amarelo).

Figura 5 – Redes de co-ocorrências de palavras-chave



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

No *Cluster 1*, contendo onze nós, verifica-se que aqueles que possuem maior frequência de ocorrência são *improvisation*, *organization improvisation*, *innovation*, *creativity* e *information system*. Este conjunto sugere pesquisas que

abordam as relações entre organização, criatividade e estratégias em tecnologias nos processos de sistema de informação.

No *Cluster 2*, contendo oito nós, verifica-se que aqueles que possuem maior frequência de ocorrência são *human, humans, article* e *organization and management*. Este conjunto sugere pesquisas que abordam as relações humanas, organização e gestão na improvisação organizacional.

No *Cluster 3*, contendo quatro nós, verifica-se que aqueles que possuem maior frequência de ocorrência são *human experiente, male* e *female*. Este conjunto sugere pesquisas que abordam experiências humanas no ambiente do trabalho, a partir de improvisações.

Enfim, no *Cluster 4*, contendo quatro nós, verifica-se que aqueles que possuem maior frequência de ocorrência são *decision making, risk management* e *disaster(s)*. Este conjunto sugere pesquisas que abordam tomada de decisão, gerenciamento de risco em aspectos contrários, como em desastres.

3.7 Autores mais produtivos sobre a temática

Quanto ao número de autores mais produtivos, utilizou-se como critério para apresentação o ranking dos 10 autores e suas respectivas Instituições/País com maiores publicações nesse tema de pesquisa. A Figura 6 contempla o nome de Cunha, M. P. como autor que mais publica sobre Improvisação Organizacional no período analisado, ou seja, 21 artigos. Em seguida, são evidenciados os autores Cunha, J. P. e Kamoche, K. com nove e seis trabalhos publicados respectivamente. Ainda cabe mencionar que os três primeiros autores classificados, desenvolveram vários artigos em conjunto, como autores ou coautores.

Figura 6 – Autores com maior número de publicações.



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Os 10 principais autores mais produtivos são reformulados na Tabela 3, que classifica os autores com base em seu *h-Index*. O *h-Index* tem impacto na influência do autor, pois é calculado pela relação do número de trabalhos publicados e suas citações. Por exemplo, um autor tem *h-Index* = sete se os seus sete artigos mais citados tiverem pelo menos sete citações cada um.

Tabela 3 – Autores mais produtivos.

Autores	<i>h-Index</i>	TDS *	TC *	QDC *	AIS *
1. Cunha, M. P. – Portugal	13	41	1206	1050	1999
2. Cunha, J. V. – França	44	248	7595	5640	1999
3. Clegg, S. R. – Portugal	51	410	10962	8335	1995
4. Kamoche, K. – Reino Unido	27	74	2495	1907	1995
5. Rego A. – Portugal	35	139	4172	3344	1999
6. Levallet, N. - Canadá	7	21	238	222	2013
7. Leybourne, S. A - Estados Unidos	10	18	413	335	2006
8. Mendonça, D. – Estados Unidos	15	69	1184	976	2000
9. Miner, A. S. - United States	11	21	1166	1061	1994
10. Vera, D. – Estados Unidos	18	47	3951	3363	2004

TDS - Total de documentos na Base Scopus; **TC** – Total de Citações de outros autores; **QDC** – Qtde de documentos citados na Base Scopus; **AIS** – Ano de inclusão do Autor na Base Scopus. * Dados levantados até 30/01/2024

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

A Tabela 3 complementa a Figura 6, ao mencionar também os autores mais produtivos, tomando por base citações de suas pesquisas. O autor mais produtivo é Clegg, S.R. – Portugal, o qual teve o *h-Index* mais alto entre todo o índice $h=51$, tendo um total de citações de 10962 em 8335 publicações de outras pesquisas. O segundo autor mais produtivo é Cunha, J.V. – França com índice $h=44$, tendo um total de citações de 7595 em 5640 trabalhos científicos de outros autores. Os trabalhos dos dois autores mais produtivos, foram incluídos na base *Scopus* a partir de 1995 e 1999, respectivamente.

3.8 Artigos mais citados na base Scopus

O número de citações tem sido amplamente aceito como indicador do impacto de uma pesquisa. Em geral, os melhores artigos são publicados em periódicos com fatores de alto impacto (Huaqi; Ho, 2015).

Dos quinze artigos mais citados na base *Scopus*, o nível variou de 3007 citações do primeiro maior artigo para 234 citações do décimo quinto artigo mais citado. O artigo mais citado foi publicado em 2000 no periódico *Organization Science* (Fator de Impacto = 6,541 no SCImago Journal & Country Rank (SJR) – Indicador (2022) por Orlikowski, W.J. citado 3007 vezes na base de dados *Scopus*. As outras quatorze publicações que foram mais citadas no campo da pesquisa são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Os artigos mais citados.

Autor (es)	Título	Periódico	AP	FI	TC
1. Orlikowski, W. J.	<i>Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations</i>	<i>Organization Science</i> , v. 11, n. 4, p. 404-428	2000	6,541	3007
2. Brown, S. L.; Eisenhardt, K. M.	<i>The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations</i>	<i>Administrative Science Quarterly</i> , v. 42, p. 1-34	1997	16,555	2725
3. Tsoukas, H.; Chia, R.	<i>On organizational becoming: Rethinking organizational change</i>	<i>Organization Science</i> , v. 13, n. 5, p. 567-582	2002	6,541	1,755
4. Orlikowski, W. J.	<i>Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective</i>	<i>Information Systems Research</i> , v. 7, p. 63-92	1996	3,257	922
5. Moorman, C.; Miner, A. S.	<i>Organizational improvisation and organizational memory</i>	<i>Academy of Management Review</i> , v. 23, n. 4 p. 698-723	1998	10,687	794
6. Baker, T.; Miner, A. S.; Eesley, D. T.	<i>Improvising firms: Bricolage, account giving and</i>	<i>Research Policy</i> , v. 32, p. 255-276	2003	3,634	691

improvisational competencies in the founding process

7. Miner, A. S.; Bassoff, P.; Moorman, C.	<i>Organizational improvisation and learning: A field study</i>	<i>Administrative Science Quarterly</i> , v. 46, n. 2, p. 304-337	2001	16,555	686
8. Smets, M.; Morris, T.; Greenwood, R.	<i>From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change</i>	<i>Academy of Management Journal</i> , v. 55, n. 4, p. 877-904	2012	10,687	534
9. Moorman, C.; Miner, A. S.	<i>The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development</i>	<i>Journal of Marketing</i> , v. 62, n. 3, p. 1-20	1998	10,802	526
10. Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., Bingham, C. B.	<i>Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules</i>	<i>Administrative Science Quarterly</i> , v. 54, n. 3, pp. 413-452	2009	16,555	516
11. Limb, C. J., Braun, A. R.	<i>Neural substrates of spontaneous musical performance: An fMRI study of jazz improvisation</i>	<i>PLoS ONE</i> , v. 3, n. 2, p. 1679	2008	0,885	475
12. Pavlou, P. A.; Sawy, O. A. E.	<i>The "third hand": IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities</i>	<i>Information Systems Research</i> , v. 21, n. 3, p. 443-471	2010	3,257	467
13. Heeks, R.	<i>Health information systems: Failure, success and improvisation</i>	<i>International Journal of Medical Informatics</i> , v. 75, n. 2, p. 125-137	2006	1,197	467
14. Vera, D., Crossan, M.	<i>Improvisation and innovative performance in teams</i>	<i>Organization Science</i> , v. 16, n. 3, pp. 203-224	2005	6,541	441
15. Barrett, F. J.	<i>Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning</i>	<i>Organization Science</i> , v. 9, n. 5, p. 605-622	1998	6,541	234

AP – Ano de Publicação; **FI** – Fator de Impacto (SJR - 2022); **TC** – Total de Citações (Levantamento dos dados em 30/01/2024);

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

3.9 Nacionalidades das instituições que pertencem os autores

A contribuição de diferentes nacionalidades foi estimada pela localização da afiliação do autor principal dos artigos publicados. Dos 815 trabalhos selecionados, 685 (84%) estão distribuídas entre dez países. Levou-se em consideração a nacionalidade das instituições as quais somente os autores principais dos artigos estivessem vinculados. Conforme pode ser observado na Tabela 5, os Estados Unidos lideram a lista com 231 publicações, vinda seguida o Reino Unido com 121 e Portugal com 46 pesquisas sobre o tema.

A Figura 7, ilustra o ranking dos 30 países e regiões que mais contribuíram no tema – Improvisação Organizacional, no período pesquisado – 1990-2023. As

cores representam em qual faixa de colocação os países se encontram (1ª a 10ª colocação – Azul; 11ª a 20ª colocação – Verde; 21ª a 30ª colocação – Vermelho). Verifica-se grande concentração das publicações, além da América do Norte (Estados Unidos – 231 e Canadá – 40) que totalizam 271 (33%) dos trabalhos desenvolvidos. Na Europa se destacam os países do Reino Unido, com 121 publicações (15%), seguida de Portugal com 46 (6%) trabalhos publicados.

Figura 7 – Ranking dos países e regiões que mais publicaram.



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Tabela 5 – Nacionalidades das instituições que pertencem os autores.

1º ao 10º lugar	Nº de Publicações	11º ao 20º lugar	Nº de Publicações	21º ao 30º lugar	Nº de Produções
1. EUA*	231	11. Alemanha	29	21. Finlândia	10
2. Reino Unido	121	12. Itália	27	22. Suíça	9
3. Portugal	46	13. Brasil	23	23. Hong Kong	9
4. Índia	45	14. Dinamarca	20	24. África do Sul	8
5. França	42	15. Austrália	15	25. Irlanda	8
6. Austrália	42	16. Espanha	14	26. Peru	7
7. Canadá	40	17. Holanda	14	27. Nova Zelândia	7
8. China	35	18. Israel	12	28. Taiwan	6
9. Suécia	33	19. Malásia	10	29. Rússia	5
10. Noruega	31	20. Grécia	10	30. Bélgica	5

* Estados Unidos da América (EUA).

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

O Quadro 2, lista as cinco principais palavras-chave aplicadas as dez nacionalidades das instituições que mais publicaram sobre o tema. No geral as palavras “*improvisation, information systems, Organizational Improvisation, human(s), Decision Making*”, foram as palavras-chaves mais usadas para quase todos os países.

Quadro 2 – Palavras-chave mais frequentemente usadas pelos dez países que mais publicaram

País	Palavras-chave mais utilizadas
1. EUA	<i>Improvisation, Human, Article, Humans, Organization And Management, innovation, Decision Making; Creativity</i>
2. Reino Unido	<i>Improvisation, Human, Decision Making, Humans, Information Systems, Societies And Institutions, Organization, Organizational Improvisation</i>
3. Portugal	<i>Improvisation, Organizational Improvisation, Management, Paradox, Information Systems</i>
4. Índia	<i>Human, Review, India, Article, World Health Organization, Humans</i>
5. Austrália	<i>Improvisation, Case Study, Information Systems, Human, Humans; Learning</i>
6. Canadá	<i>Improvisation, Creativity, Human, Humans, Information Systems, Information Management, Spontaneity</i>
7. China	<i>Organizational Improvisation, Article, China, Human, Improvization</i>
8. Suécia	<i>Improvisation, Human, Resilience, Creativity, Organization, Risk Management</i>
9. Noruega	<i>Human, Improvisation, Norway, Article, Learning, Standardization</i>
10. Alemanha	<i>Human, Article, Humans, Improvisation, Organization, Societies And Institutions</i>

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

3.10 Idiomas das publicações

O idioma das produções científicas deste estudo foi agrupado. Como pode se esperar dos trabalhos analisados, 768 (94%) foram desenvolvidos em Inglês. O restante dos trabalhos foi publicado em outras línguas: 18 (2%) em francês e nove (1%) em Espanhol. Confirma-se que inglês é o idioma oficial para a maioria das conferências e revistas internacionais (Zhang *et al.* 2010), o que indica a relevância desse idioma no campo científico (Zhou; Zhao, 2015). Essa dominância do idioma inglês nas publicações é advinda principalmente do pós II Guerra Mundial, onde se tornou a língua franca da ciência (Volpato, 2008).

Os resultados da pesquisa confirmam ainda que, as publicações de trabalhos em outras línguas que não sejam o Inglês são menos citadas, mesmo o documento sendo indexado na base de dados Scopus. Segundo Krauskopf, Garcia e Funk (2017), os periódicos que publicam documentos principalmente

em inglês tem um fator de impacto maior que outros que publicam em outras línguas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários estudos têm se concentrado em certos aspectos de improvisação organizacional. No entanto, uma perspectiva desses estudos usando análises bibliométricas, que supostamente oferecem orientações de pesquisa adicional, ainda não foi realizada. Dessa forma, essa pesquisa procurou preencher essa lacuna, delineando a respeito do tema – Improvisação Organizacional, do ano de 1990-2023.

Com base na amostra analisada de 815 publicações na base Scopus, além da ascensão ao longo dos vinte e cinco anos, as pesquisas sobre improvisação organizacional desenvolveram-se rapidamente principalmente nos últimos dez anos. Após a análise das publicações alguns outros aspectos foram destacados: **1)** Organization Studies (Fator de Impacto=4,537) é o periódico que mais publicou artigos relacionados ao tema; **2)** Artigos e Trabalhos de Conferências são os tipos de documentos mais relevantes; **3)** As três disciplinas do conhecimento que mais publicam são: Negócios, Gestão e Contabilidade, Ciência da Computação e Artes e Humanidades; **4)** School of Business and Economic – Portugal, é que apresenta o maior número de artigos com destaque para o pesquisador Cunha, M.P. com 21 publicações, sendo o primeiro pesquisador que mais publicou sobre o tema; **5)** As palavras-chave que mais se destacaram foram “Improvisation” com 162 aparições, seguido de “Human” com 108 aparições; **6)** As redes de co-ocorrência de palavras-chave, resultou 60% dos termos mais relevantes, sendo vinte e sete nós; **7)** O autor mais produtivo é Clegg, S.R. – Portugal com h-Index=51, da School of Business and Economic – Portugal; **8)** A obra mais citada no período é “Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations”, autor Orlikowski, W.J. esse o mais citado na temática, datado em 2000, na Organization Science; **9)** Estados Unidos, Reino Unido e Portugal lideram a maior quantidade de trabalhos publicados; sendo alguns países da América do Norte e o conglomerado da Europa que mais publicaram sobre o tema; **10)** Como pode esperar, o inglês foi a língua dominante dos trabalhos

analisados. Além disso, os trabalhos científicos escritos em inglês tiveram mais citações, comparados a outros documentos escritos em outras línguas.

Salienta-se que a presente pesquisa possui algumas limitações e devem ser elucidadas. Ressalta-se primeiramente, que a análise da literatura foi baseada em uma seleção de artigos escolhidos a partir da base de dados Scopus da editora Elsevier. Palavras-chave pré-definidas são limitantes, pois variam de pessoa para pessoa, dessa forma pode existir inconsistências entre as palavras-chave selecionadas pelos autores do artigo.

Para estudos futuros, recomenda-se além de desenvolver pesquisas em outras bases de pesquisas, considerar a realização de uma análise de conteúdo qualitativa aos resultados da pesquisa, isto poderia identificar mais lacunas na literatura e outros pesquisadores. Aconselha-se, que sejam realizados estudos para obtenção de informações do processo de constituição de redes sociais de cooperação do desenvolvimento dos trabalhos, aplicando as leis bibliométricas (Lei de Bradford, Lei de Zipf e Lei de Lotk).

Apesar de suas limitações, acredita-se que a pesquisa reportada neste trabalho, tenha contribuído para o estudo sobre o tema – improvisação organizacional, ao destacar algumas das características das principais publicações sobre o mesmo, apresentando uma visão geral do tema que parecem necessitar de uma maior atenção dos pesquisadores e logo servirá de base para futuras pesquisas. Por fim, verifica-se ainda a importância em desenvolver teorias de improvisação que possam contribuir significativamente para o ambiente corporativo, precisamente pesquisando características e práticas em ambientes artísticos, tanto na música *jazzística*, como no teatro ou na dança, onde esse tipo de temática está bem inserido e consolidado.

REFERÊNCIAS

ABRIZAH, A.; ZAINAB, A. N.; KIRAN, K.; RAJ, R. J. LIS journals scientific impact and subject categorization: a comparison between Web of Science and Scopus.

Scientometrics, [s.l.], v. 94, n. 2, p. 721-740, 2013. DOI

<https://doi.org/10.1007/s11192-012-0813-7>.

ABU BAKAR, H.; MAHMOOD, R.; ISMAIL, N. N. H. Effects of Knowledge Management and strategic improvisation on SME performance in Malaysia.

Asian Social Science, [s.l.], v. 11, n. 9, p. 207-21, 2015. DOI

<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n9p207>.

AKGUN, A. E.; BYRNE, J. C.; LYNN, G. S.; KESKIN, H. New Product Development in turbulent environments: impact of improvisation and unlearning on new product performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s.l.], v. 24, n. 3, p. 203–230, 2007. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.05.008>.

ALVAREZ-BETANCOURT, Y.; GARCIA-SILVENTE, M. An overview of iris recognition: a bibliometric analysis of the period 2000–2012. **Scientometrics**, [s.l.], v. 101, n. 3, p. 2003–2033, 2014. DOI <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1336-1>.

ASHRAF, J.; CHANG, E.; HUSSAIN, O. K.; HUSSAIN, F. K. Ontology usage analysis in the ontology lifecycle: a state-of-the-art review. **Knowledge-Based Systems**, [s.l.], v. 80, n. 1, p. 34–47, 2015. DOI <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2015.02.026>.

BAKER, T., MINER, A. S.; EESLEY, D. T. Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. **Research Policy**, [s.l.], 2003. v. 32, n. 2, p. 255–276, 2003. DOI [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9).

BAKRI, A.; WILLETT, P. Computer science research in Malaysia: a bibliometric analysis. **Aslib Proc**, [s.l.], v. 63 n. 2-3, p. 321–335, 2011. DOI <https://doi.org/10.1108/00012531111135727>.

BARRETT, F. J. Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning. **Organization Science**, [s.l.], v. 9, n. 5, p. 605–622, 1998. DOI <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.605>.

COBO, M. J.; MARTINEZ, M. A.; GUTIÉRREZ-SALCEDO, M.; FUJITA, H.; HERRERA-VIDEIRA, E. 25 years at Knowledge-Based Systems: a bibliometric analysis. **Knowledge-Based Systems**, [s.l.], v. 80, n. 1, p. 3–13, 2015. DOI <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2014.12.035>.

CONFORTO, E. C., REBENTISCH, E., AMARAL, D. C. Learning the art of business improvisation. **MIT Sloan Management Review**, [s.l.], v. 57, n. 3, p. 8–10, 2016. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/learning-the-art-of-business-improvisation>. Acesso em: 09 nov. 2023.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR [CAPES]. **WebQualis**. [s.l.]: CAPES: UFRB: RNP, 2022. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>. Acesso em: 02 jan. 2024

CUNHA, M. P. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 36–42, 2002 DOI <http://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300004>.

CUNHA, M. P.; CLEGG, S.; REGO, A.; NEVES, P. Organizational improvisation: from the constraint of strict tempo to the power of the avant-gard. **Creativity and innovation management**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 359–373, 2014. DOI <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12076>.

EISENHARDT, K. M.; TABRIZI, B. N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 40, n. 1, p. 84-110, 1995. DOI <http://doi.org/10.2307/2393701>.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisation and learning processes in organizations: a metaphor applying the Brazilian rhythm choro. **Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 18, n. 59, p. 681-699, 2010. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302011000400007>.

GOMEZ-JAUREGUI, V.; GOMEZ-JAUREGUI, C.; MANCHADO, C.; OTERO, C. Information management and improvement of citation indices. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 34, n. 2, p. 257-271, 2014. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.01.002>.

GROSS, U. Fighting the fire: improvisational behavior during the production launch of new products. **International Journal of Operations & Production Management**, [s.l.], v. 34, n. 6, p. 722-749, 2014. DOI <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2012-0306>.

HADIDA, A. L.; TARVAINEN, W.; ROSE, J. Organizational Improvisation: a consolidating review and framework. **International Journal of Management Reviews**, [s.l.], v. 17, n. 4, p. 437-459, 2014. DOI <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12047>.

HERADIO, R.; LA TORRE, L.; GALAN, D.; JAVIER CABRERIZO, F.; HERRERA-VIEDMA, E.; DORMINDO, S. Virtual and remote labs in education: a bibliometric analysis. **Computers & Education**, [s.l.], v. 98, n. 1, p. 14-38, 2016. DOI <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.03.010>.

HODGE, J.; RATTEN, V. Time pressure and improvisation: enhancing creativity, adaptation and innovation at high speed. **Development and Learning in Organizations: an International Journal**, [s.l.], v. 29, n. 6, p. 7-9, 2015. DOI <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2015-0040>.

HUAQI, C.; HO, Y. Highly cited articles in biomass research: a bibliometric analysis. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, [s.l.], v. 49, n. 1, p. 12-20, 2015. DOI <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.04.060>.

KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P. Minimal Structures: from jazz improvisation to product innovation. **Organization Studies**, [s.l.], v. 22, n. 5, p. 733-764, 2001. DOI <https://doi.org/10.1177/0170840601225001>.

KING, A. W.; RANFT, A. L. Capturing knowledge and knowing through improvisation: what managers can learn from the thoracic surgery board certification process. **Journal of Management**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 255-277, 2001. DOI [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00091-5).

KLOPPENBERG, A. Improvisation in process: post-control choreography. **Dance Chronicle**, [s.l.], v. 33, n. 2, p. 180-207, 2010. DOI <https://doi.org/10.1080/01472526.2010.485867>.

KYRIAKOPOULOS, K. Improvisation in Product Innovation: the contingent role of market information sources and memory types. **Organization Studies**, [s.l.], v. 32, n. 8, p. 1051–1078, 2011. DOI <https://doi.org/10.1177/0170840611410833>.

KRAUSKOPF, E., GARCIA, F.; FUNK, R. Bibliometric analysis of multi-language veterinary journals. **Transformação**, Campinas, v. 29, n. 3, p. 343-352, 2017. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/2318-08892017000300011>.

LEWIS, C.; LOVATT, P. J. Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking. **Thinking Skills and Creativity**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 46–58, 2013. DOI <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.03.001>.

LEYBOURNE, S.; LYNN, G.; VENDELO, M. T. Forms, metaphors, and themes: an introduction to the special issue on organizational improvisation. **Creativity and innovation management**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 353-358, 2012. DOI <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12093>.

LEYBOURNE, S.; SADLER-SMITH, E. The role of intuition and improvisation in project management. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 24, n. 6, p. 483-492, 2006. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.007>.

MCKNIGHT, B.; BONTIS, N. E-improvisation: collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. **Knowledge and Process Management**, [s.l.], v. 9, n. 4, p. 219–227, 2002. DOI <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.154>.

NISULA, A; KIANTO, A. The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 27, n. 17, p. 1-18, 2016. DOI <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1088885>.

RANDOLPH, J.J. A guide to writing the dissertation literature review. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, [s.l.], v. 14, n. 13, p. 1-13, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251499995_A_Guide_to_Writing_the_Dissertation_Literature_Review. Acesso em: 20 fev. 2017.

RANKIN, A.; DAHLBÄCK, N.; LUNDBERG, J. A case study of factor influencing role improvisation in crisis response teams. **Cogn Tech Work**, [s.l.], v. 15, n.1, 2013, p. 79-93, 2013. DOI <http://dx.doi.org/10.1007/s10111-011-0186-3>.

RATTEN, V.; HODGE, J. So much theory, so little practice: a literature review of workplace improvisation training. **Industrial and Commercial Training**, [s.l.], v. 48, n. 3, p. 149-155, 2016. DOI <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2015-0053>.

SCOPUS. **Content coverage guide**. [s.l.]: Elsevier, 2023. Disponível em: https://assets.ctfassets.net/o78em1y1w4i4/EX1iy8VxBeQKf8aN2XzOp/c36f79db25484cb38a5972ad9a5472ec/Scopus_ContentCoverage_Guide_WEB.pdf. Acesso em: 03 fev. 2024.

TRONDAL, J. Ambiguities in organizations and the routines of behavior and change. **International Journal of Organizational Analysis**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 123-141, 2015. DOI <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2013-0654>.

TROTTER, M. J. SALMON, P. M.; LENNÉ, M. G. Improvisation: theory, measures and known influencing factors Theor. **Issues Ergonom**, [s.l.], v. 14, n.5, p. 475-498, 2013. DOI <https://doi.org/10.1080/1463922X.2012.656153>.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO [USP]. Base de dados SCOPUS. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO [USP]. **Biblioteca EACH/USP**. São Paulo, 8 abr. 2013. Disponível em: <http://bibliotecaeach.blogspot.com.br/2013/04/base-de-dados-scopus.html>. Acesso: 06 dez. 2017.

VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical improvisation: lessons for organizations. **Organization Studies**, [s.l.], v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004. DOI <https://doi.org/10.1177/0170840604042412>.

VERA, D.; NEMANICH, L.; VÉLEZ-CASTRILLÓN, S.; WERNER, S. Knowledge-Based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability. **Journal of Management**, [s.l.], v. 42, n. 7, p. 1874-1903, 2016. DOI <https://doi.org/10.1177/0149206314530168>.

VOLPATO, G. **Publicação Científica**. 3. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008

WALLACE, D.; FLEET, C.; DOWNS, L. The research core of the knowledge management literature. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 31, n. 1, p. 14-20, 2011. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.002>.

ZHANG, G., XIE, S.; HO, Y.S. A bibliometric analysis of world volatile organic compounds research trends. **Scientometrics**, [s.l.], v. 83, n. 2, p. 477-492, 2010. DOI <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0065-3>.

ZHOU, X.; ZHAO, G. Global liposome research in the period of 1995-2014: a bibliometric analysis. **Scientometrics**, [s.l.], v. 105, n. 1, p. 231-248. 2015. DOI <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1659-6>.

ZYOUN, S., AL-JABI, S.; SWEILEH, W. & AWANG, R. A bibliometric analysis of research productivity of Malaysian publications in leading toxicology journals during a 10-year period (2003-2012). **Hum. Exp. Toxicol**, [s.l.], v. 33, n. 12, p. 1284-1293, 2014. DOI <https://doi.org/10.1177/0960327113514101>.