

## **Adaptação Improvisada em Equipe: Um Modelo de Adaptação em Tempo Real<sup>1</sup>**

**Antônio Cunha Meneses Abrantes, Ana Margarida Passos, Miguel Pina e Cunha e Patrícia Lopes Costa**

### **Resumo**

Quando as equipes precisam de se adaptar num contexto de escassez extrema de tempo, elas podem paralisar, podem manter o plano anterior, ou podem improvisar um novo plano. Este último fenômeno consiste na adaptação improvisada em equipe. Sendo um conceito recente, pouco se sabe sobre como as equipes se podem adaptar eficazmente em situações de carência temporal, e como podem produzir conhecimento a partir destes processos. Neste artigo conceptual, desenvolvemos um modelo teórico, baseado num fluxo temporal, o qual contribui para um melhor entendimento da adaptação improvisada. Propomos um conjunto de fatores de influência temporais, moderadores da resposta a estímulos contingenciais, e um conjunto de processos de equipe, fundamentais para a eficácia da adaptação improvisada. Propomos, ainda, que a reflexividade em equipe medeia a relação da adaptação improvisada com a aprendizagem. Ao explorar o fluxo temporal da adaptação improvisada em equipe, estendemos as literaturas de improvisação e de adaptação, aumentando a granularidade dos construtos, alargando a sua rede nomológica.

### **Palavras-chave**

Improvisação. Adaptação. Tempo. Aprendizagem. Equipes.

### **Abstract**

When teams need to adapt in a context of extreme time scarcity, they may either paralyze, maintain the previous plan, or improvise a new plan. The latter phenomenon consists of improvised team adaptation. Being a recent concept, little is known about how teams can adapt effectively in times of need, and how they can produce knowledge from these processes. In this conceptual article, we develop a theoretical model, based on a temporal flow, contributing to a better understanding of improvised adaptation. We propose a set of temporal influence factors, moderators of the response to contingent triggers, and a set of team processes, fundamental for the effectiveness of

improvised adaptation. We also propose that team reflexivity mediates the relationship between improvised adaptation and learning. By exploring the temporal flow of team-improvised adaptation, we extend the literature of improvisation and adaptation, increasing the granularity of the constructs, widening its nomological network.

**Keywords**

Improvisation. Adaptation. Time. Learning. Teams.

**INTRODUÇÃO**

A capacidade de uma equipa em lidar eficazmente com ambientes empresariais dinâmicos e imprevisíveis determina a sua capacidade de manter ou mesmo aumentar o seu desempenho. Dada a importância do trabalho em equipa para as organizações contemporâneas (CUNHA; REGO; REGO, 2018), esta capacidade constitui um fator de diferenciação que, em última instância, conduzirá a maiores níveis de flexibilidade organizacional (ABRANTES *et al.*, 2018; CROSSAN *et al.*, 1996). As literaturas de adaptação em equipa (e.g. BAARD; RENCH; KOZLOWSKI, 2014; KOZLOWSKI *et al.*, 2009; LEPINE, 2003; PULAKOS *et al.*, 2000) e de improvisação (e.g. BARRET, 1998; CROSSAN *et al.*, 1996; HADIDA; TARVAINEN; ROSE, 2015; KAMOCHE; CUNHA, 2001) têm vindo a estudar esta realidade, argumentando que as equipas devem adaptar-se e/ou improvisar se quiserem responder adequadamente à mutabilidade deste tipo de ambientes.

A adaptação em equipa corresponde a ajustes aos processos relevantes da equipa em resposta a disrupções ou *estímulos* que originam a necessidade de adaptação (MAYNARD; KENNEDY; SOMMER, 2015), e a improvisação é a “fusão deliberada e material do desenho e execução de uma produção inovadora” (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001, p. 314). Esses dois processos são independentes, mas, ocasionalmente, a necessidade de adaptação é tão urgente que as equipas não têm tempo para preparar um novo plano antes da respetiva implementação e devem fundir o planeamento e a execução, ou seja, devem improvisar (ABRANTES *et al.*, 2018). Abrantes *et al.* (2018) chamam a estes fenómenos *adaptação improvisada em equipa*, a qual definem como adaptação em equipa quando o planeamento e a execução se fundem no tempo. Isto significa que a improvisação pode ser usada como um processo de adaptação às mudanças nas necessidades e condições que derivam de ambientes empresariais altamente mutáveis (CROSSAN *et al.*, 1996). Consiste na fusão deliberada do desenho e execução, resultando em ajustes nos processos relevantes da equipa em resposta a estímulos contingenciais. Esta definição sintetiza as definições de adaptação e improvisação, em particular no que diz respeito aos estímulos de ambos os fenómenos e integrando a dimensão temporal da improvisação no conceito de adaptação.

Neste artigo conceptual, propomos um modelo com base numa perspetiva temporal do

processo de *adaptação improvisada em equipa* que resulte no desenvolvimento de novos conhecimentos, ou seja, na aprendizagem. A aprendizagem é uma condição fundamental no processo de adaptação, constituindo a última fase do ciclo adaptativo (BURKE *et al.*, 2006). No entanto, na literatura de improvisação, a aprendizagem pode ser, mas nem sempre é, um resultado do processo de improvisação (e.g. CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; MOORMAN; MINER, 1998a). Pretendemos resolver esta inconsistência através do enfoque nas condições pelas quais a adaptação improvisada em equipa leva à aprendizagem e à amplificação do respetivo repertório coletivo de conhecimento. Exploramos os fatores temporais individuais e de equipa, ou antecedentes, que favorecem a adaptação improvisada. Por fim, introduzimos a noção de reflexividade de equipa, “como a medida em que os membros do grupo refletem e comunicam abertamente sobre os objetivos, estratégias e processos do grupo” (SCHIPPERS; HOMAN; VAN KNIPPENBERG, 2013, p. 7), não apenas como um aspeto central do processo de adaptação improvisada, mas também como um mediador que assegura que as equipas aprendem com o processo. Em particular, propomos que o realinhamento dos objetivos pós-ação desempenha um papel decisivo na capacidade de um grupo para produzir conhecimento. Com este artigo, respondemos às seguintes questões: como pode uma equipa gerir de forma eficaz uma situação adaptativa em que o tempo é tão escasso que o planeamento e a execução se fundem e é necessário improvisar? Sob tais constrangimentos, quais são os fatores que determinam a capacidade de uma equipa para aprender e amplificar o seu repertório de conhecimento?

Este artigo tem duas contribuições principais: primeiro, a exploração do modelo conceptual do processo de adaptação improvisada em equipa; segundo, a determinação das condições pelas quais as equipas podem aprender com os processos de adaptação improvisada. Ao explorar o conceito de adaptação improvisada em equipa, contribuimos para alargar o conhecimento sobre o processo de improvisação, e para o refinamento do conceito de adaptação em equipa ao analisar o papel do tempo neste fenómeno. Além disso, desenvolvemos ambas as literaturas, ajudando a determinar as condições pelas quais a aprendizagem em equipa deriva de processos de adaptação improvisada. Embora ambas as literaturas defendam que a aprendizagem em equipa pode ser representada como resultado dos processos de adaptação (BURKE *et al.*, 2006) ou improvisação (CUNHA *et al.*, 1999), pouco foi dito sobre as circunstâncias que contribuem para que as equipas aprendam quando o planeamento e a execução são simultâneos. Com base na ideia de que, num ambiente em mudança, as equipas têm a necessidade de refletir de forma continuada para que possam atuar eficazmente (HOEGL; PARBOTEEAH, 2006), propomos a necessidade de parar e refletir, permitindo às equipas aprender a partir de processos de adaptação improvisada.

Na próxima secção, discutimos o enquadramento teórico, ao nível da equipa, dos conceitos de adaptação, improvisação, aprendizagem e adaptação improvisada. Em seguida, desenvolvemos um modelo teórico baseado numa dimensão temporal para entender o fluxo de adaptação improvisada em equipa ao longo do tempo, e como tal processo pode conduzir à aprendizagem em equipa.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para entender a adaptação e a improvisação em equipa, é fundamental compreender a dinâmica dos processos de equipa. Para este fim, usamos o modelo de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), o qual concebe o desempenho da equipa como uma série de episódios de *entrada-processo-saída* relacionados entre si. Os autores argumentam que os resultados de um determinado episódio se tornam na *entrada* do próximo episódio numa sequência de fases de transição e ação. As *fases de ação* consistem em períodos que contribuem diretamente para a realização da tarefa. As *fases de transição* são períodos em que a equipa avalia e planeja as atividades. Cada fase compreende uma série de processos de ação, de transição e interpessoais. Alguns processos são mais prováveis durante a fase de transição (processos de transição); outros são mais prováveis durante a fase de ação (processos de ação); e os processos interpessoais ocorrem durante as duas fases e contribuem para a gestão de relacionamentos interpessoais. Em consonância com esta perspetiva, está o modelo de dinâmicas de equipa de Kozlowski *et al.* (2009), o qual envolve quatro fases diferentes – formação da equipa, desenvolvimento de tarefas e papéis, desenvolvimento da equipa, e melhoria da equipa – cada uma das quais comporta uma componente de preparação e uma componente de ação.

### Adaptação em Equipa

Ambos os modelos descritos acima reconhecem a necessidade de adaptação da equipa como omnipresente nas organizações modernas, já que estas têm que lidar com a incerteza e a pressão do tempo. O modelo de Marks *et al.* (2001) considera o processo de formulação e planeamento da estratégia como integrando três dimensões diferentes: planeamento deliberado, planeamento de contingência e ajuste de estratégia reativa. A dimensão deliberada do planeamento refere-se à formulação e difusão da estratégia principal; o planeamento de contingência consiste na preparação prévia de planos alternativos e ajustes estratégicos às mudanças antecipadas no meio ambiente; e os ajustes da estratégia reativa representam mudanças nos planos atuais em resposta a disrupções imprevistas. Esta última dimensão configura comportamentos adaptativos. Também o modelo de Kozlowski *et al.* (2009) reflete um processo de adaptação, incluindo uma fase de melhoria, na qual as equipas se concentram no desenvolvimento da adaptabilidade, preparando-se para lidar eficazmente com situações não rotineiras.

O conceito de adaptação em equipa tem sido abordado a partir de várias perspetivas que podem ser estruturadas (MAYNARD *et al.*, 2015) de acordo com um modelo sistémico. Foi conferida especial atenção à compreensão de como as equipas se podem adaptar a ambientes incertos, nos quais a mudança é um elemento constante da vida organizacional. As equipas adaptam-se, porque, devido a uma disrupção, pretendem manter o nível de desempenho (ENTIN; SERFATY, 1999). Entin e Serfaty (1999) propõem que, para isso, devem mudar a sua estratégia de tomada de decisão, a sua estratégia de coordenação, e o seu comportamento e estrutura organizacionais de acordo com os requisitos da situação. Embora minuciosamente descrita, a lógica sistémica do tipo *entrada-processo-saída*,

presente na literatura de adaptação, conduziu a algumas dificuldades conceituais. Algumas definições são mais orientadas para as *entradas*, como a de Gibson e Birkinshaw (2004), a qual se refere à capacidade de reconfigurar rapidamente as atividades para atender às novas exigências de uma tarefa. Outras concentram-se principalmente no *processo*, numa perspectiva de mudanças comportamentais ao nível da equipa (DERUE *et al.*, 2008). Outras ainda enfatizam o resultado adaptativo, por exemplo, até que ponto uma equipa modifica sua configuração (LEPINE, 2005).

Maynard *et al.* (2015) sentiram a necessidade de esclarecer a arena conceptual da adaptação em equipa, e diferenciar a capacidade de adaptação, o processo de adaptação e os resultados adaptativos. Os autores definiram a capacidade de adaptação da equipa como a capacidade de mudar, em resposta a algum tipo de perturbação, a qual deriva de fatores individuais, mas também de características coletivas. O processo de adaptação em equipa representa os ajustes realizados como reação à disrupção e configura um processo de mudança que medeia a relação entre a adaptabilidade e os resultados adaptativos. Finalmente, os resultados adaptativos incorporam as consequências do processo de adaptação e podem incluir, por exemplo, diferentes estados emergentes e a eficácia da equipa.

A adaptação implica que, após uma mudança na tarefa ou no ambiente, ocorre uma série de mecanismos de processo para que a equipa se adapte a essas mudanças (BAARD *et al.*, 2014). Burke *et al.* (2006) centraram-se nestes mecanismos, decompondo o ciclo adaptativo em quatro fases: avaliação de situação, formulação de planos, execução de planos e aprendizagem em equipa. A avaliação da situação consiste em, pelo menos, um membro da equipa procurar indícios de que o objetivo pode estar comprometido, o que implica a necessidade de mudança. Estas pistas incluem situações incomuns, discrepâncias, disrupções ou falhas inesperadas (LOUIS; SUTTON, 1991). Uma vez que as pistas são reconhecidas, aqueles que as identificam devem comunicar o seu significado ao resto da equipa para que esta se consciencialize da nova situação. Isto encerra a avaliação da situação e desencadeia a fase de formulação do plano. Nesta fase, as equipas decidem o que fazer, estabelecem objetivos, esclarecem papéis e responsabilidades, discutem elementos do contexto, definem prioridades, esclarecem as suas expectativas e compartilham informações relacionadas com a tarefa. Uma vez definido o plano, tratam de implementá-lo. Esta fase envolve vários processos executados dinâmica, simultânea e recursivamente. Os membros da equipa coordenam as suas atividades, comunicando entre si e monitorizando-se mutuamente, para que quando os recursos cognitivos ou físicos fiquem diminuídos, possam adotar comportamentos de apoio. A coerência desta fase é assegurada pelo líder, o qual ajuda os membros a estruturarem as suas ações. A fase final do ciclo adaptativo é a aprendizagem coletiva, na qual as equipas discutem abertamente os erros e os resultados imprevistos para que possam rever os processos cognitivos e comportamentais implementados. Este processo resulta em algum nível de transformação, incluindo inovação, o que se pode traduzir em modificações na própria estrutura da equipa.

No entanto, quando as equipas não têm tempo para preparar um novo plano, e o planeamento se funde com a execução, a natureza do fenómeno de adaptação altera-se (ABRANTES *et al.*, 2018). Esta fusão tem constituído o foco da literatura de improvisação.

## Improvisação em Equipe

Desde pesquisa que usou o teatro e o jazz como metáforas (BARRETT, 1998; CUNHA, 2002; HATCH, 1999; KAMOCHE; CUNHA, 2001; VERA; CROSSAN, 2004) até autores que se concentraram em tipificar o construto de improvisação em contextos organizacionais (CUNHA *et al.*, 2014; MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001; MOORMAN; MINER, 1998a), o tema tem sido estudado segundo diversas perspectivas. A definição de improvisação de Cunha *et al.* (2016) encapsula três aspectos fundamentais da improvisação: extemporaneidade, ou a convergência de *design* e execução (BAKER; MINER; EESLEY, 2003; CUNHA *et al.*, 1999); inovação, ou a produção de algo novo (MINER *et al.*, 2001; VERA; CROSSAN, 2005); e intencionalidade como ato deliberado, realizado por membros organizacionais (CROSSAN *et al.*, 2005; CUNHA; KAMOCHE; CUNHA, 2003). Também é relevante a consideração de que a improvisação implica lidar com o inesperado (HADIDA *et al.*, 2015), por vezes, um evento que não pode ser abordado com as rotinas e os procedimentos estabelecidos previamente (MOORMAN; MINER, 1998b).

Um célebre trabalho de Weick (1993b) debruçou-se sobre o desastre de Mann Gulch, no qual 13 homens pereceram devido a uma mudança súbita na evolução de um incêndio causado por ventos fortes inesperados. Apenas três bombeiros sobreviveram. As explicações para a sobrevivência incluíram o recurso à *bricolage* e à improvisação face ao perigo. A *bricolage* consiste na execução de uma tarefa com os materiais disponíveis e, como *bricoleurs*, os bombeiros estão habituados a ser criativos sob pressão, precisamente por atuarem em condições caóticas, criando ordem em cima do caos. Quando as situações se desenrolam, estão preparados para executar o trabalho com o material disponível. Além disso, quando a ordem organizacional colapsa, a substituição da ordem tradicional por uma ordem improvisada evita a paralisia. Esta perspectiva toma a improvisação como o resultado de mudanças inesperadas no ambiente. O mesmo ponto de vista é partilhado por Hadida *et al.* (2015), os quais afirmam que a improvisação é desencadeada por eventos imprevisíveis que exigem ação imediata. No entanto, a imprevisibilidade pode não ser suficiente para impulsionar a improvisação e as rotinas acordadas anteriormente têm de falhar na solução de problemas repentinos para que a necessidade de improvisação seja percebida como premente. A improvisação é espoletada quando o planeamento não fornece soluções adequadas para a nova configuração contextual (MOORMAN; MINER, 1998b). Cunha *et al.* (1999) condensam estes três elementos dizendo que um ator organizacional improvisa quando se depara com uma ocorrência que percebe como inesperada, para a qual não possui nenhum tipo de ação pré-planejada, e que é percebida como requerendo ação urgente. Esta necessidade de ação imediata resulta de lacunas temporais refletidas em divergências entre o tempo para implementar procedimentos estabelecidos e o tempo disponível para implementar uma solução (MINER *et al.*, 2001). Além disso, Moorman e Miner (1998a) afirmam que a improvisação pode ser uma alternativa eficaz quando a mudança é necessária dentro de um prazo mais curto do que um ciclo de planeamento regular.

O caráter inesperado da improvisação pode surgir do próprio agente da improvisação ou das suas imediações. As perturbações ambientais geralmente ocorrem em ambientes de

negócios em rápida mudança (CROSSAN *et al.*, 1996), os quais podem simplesmente denotar mudanças no ambiente externo (CUNHA *et al.*, 1999), maior instabilidade no mercado (AKGÜN *et al.*, 2007), ou mesmo turbulência tecnológica (PAVLOU; EL SAWY, 2010). Por vezes, estas mudanças representam ameaças organizacionais, mas também podem significar oportunidades, porventura resultantes de interações ocasionais entre os atores organizacionais e os respetivos grupos de interesse (MINER *et al.*, 2001). Quando proveniente do interior, a lógica da improvisação pode configurar a apresentação de uma nova visão que requer mudanças emergentes (CROSSAN *et al.*, 1996). No entanto, os aspectos internos também podem incluir fatores intencionais não resultantes de circunstâncias particulares, mas da vontade individual, da equipa ou mesmo da organização, que eles acreditam ser benéfica para si próprios ou para a organização. A necessidade de aprender novas habilidades, a necessidade de expressar proatividade e obter *feedback* individual, ou a necessidade de obter o sentimento de transcendência dado por um resultado positivo de um processo de improvisação, são fatores que também podem induzir a prática de processos de improvisação (CUNHA *et al.*, 1999).

As razões internas também podem estar relacionadas com a circunstância de a improvisação poder levar a resultados positivos (CUNHA *et al.*, 1999; HADIDA *et al.*, 2015). Ao improvisar, os atores organizacionais podem superar modelos mentais limitadores da eficácia da flexibilidade, promovendo a adaptação às mudanças no ambiente, requerendo respostas mediatas (CUNHA *et al.*, 1999). A improvisação aproxima-se do conceito de adaptação, mas não significa o mesmo, como explicaremos mais adiante. Um segundo resultado esperado da improvisação é a aprendizagem. Embora a improvisação organizacional nem sempre resulte em aprendizagem (MOORMAN; MINER, 1998a), ela pode ser entendida como um tipo especial de aprendizagem a curto prazo (MINER *et al.*, 2001). No entanto, ela também pode levar a uma aprendizagem de longo prazo, particularmente através da formalização de improvisações, um maior conhecimento da organização sobre si mesma e sobre a respetiva envolvente através do desenvolvimento da capacidade para improvisar (CUNHA *et al.*, 1999). Chelariu, Johnston e Young (2002) observaram que as competências de improvisação podem ser aprendidas, o que resulta em improvisação mais eficaz. Mas as organizações podem ir mais longe e institucionalizar a aprendizagem, tornando-se uma prática normal facilitadora da adaptação (CUNHA *et al.*, 2015).

Outro possível benefício da improvisação é a inovação. Vários estudos discutiram a improvisação como instrumental para a obtenção de soluções inovadoras, particularmente no caso do desenvolvimento de novos produtos (AKGÜN; LYNN, 2002; KAMOCHE; CUNHA, 2001). Bastien e Hostager (1988) descrevem a improvisação como um processo de inovação organizacional, e De Tienne e Mallette (2012) argumentam que a improvisação cria uma cultura e um impulso para a mudança, desenvolvendo uma cultura orientada para a inovação. Ademais, Pavlou e El Sawy (2010) mostraram que, em mercados turbulentos, as competências de improvisação são promotoras de vantagem competitiva, dada a sua capacidade de promover mudanças positivas. Os autores definem competências de improvisação como a capacidade de reconfigurar espontaneamente os recursos existentes para construir novas capacidades operacionais por forma a enfrentar situações ambientais urgentes, imprevisíveis e novas. Esta vantagem competitiva pode manifestar-se em diferentes

aspectos da vida organizacional. Valaei, Rezaei e Ismail (2017) verificaram que ideias, processos, produtos e serviços improvisados podem levar à inovação e melhorar as práticas das pequenas e médias empresas. No entanto, existem condições limítrofes para o impacto positivo da improvisação na inovação. Vera e Crossan (2005) observam que a improvisação não é inerentemente boa ou má, mas, sob fatores moderadores específicos, produz resultados inovadores relevantes. As autoras identificaram quatro fatores moderadores: experiência, qualidade do trabalho em equipa, cultura experimental, e informação e comunicação em tempo real. A experiência corresponde a competências relacionadas com tarefas que implicam competências cognitivas, perceptuais, experiência e educação formal e informal; a qualidade do trabalho em equipa relaciona-se com uma atitude colaborativa apoiada por fatores cognitivos e afetivos; uma cultura experimental capta a essência da regra “sim-e”, o que significa que os membros aceitam a contribuição dos outros e a desenvolvem; finalmente, a informação e a comunicação em tempo real exigem que os membros da equipa estejam atentos ao que se passa em seu redor e que comuniquem intensamente uns com os outros.

A aprendizagem das equipas com episódios de improvisação não depende apenas do conhecimento individual adquirido pelos membros da equipa. Por um lado, a improvisação nem sempre resulta na aquisição de novos conhecimentos (MOORMAN; MINER, 1998a); por outro, para aprender como equipa, os membros devem partilhar conhecimento (EDMONDSON; DILLON; ROLOFF, 2007). Na próxima secção, discutimos a aprendizagem em equipa e os seus vínculos com a adaptação e a improvisação.

## **Aprendizagem em Equipa**

A aprendizagem em equipa é a fase final do ciclo adaptativo (BURKE *et al.*, 2006) e um resultado possível do processo de improvisação (CUNHA *et al.*, 1999). Miller (1996) define aprendizagem organizacional como “a aquisição de novos conhecimentos por atores capazes e dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outros na organização” (p. 486). A aprendizagem tem uma perspetiva prática relacionada com a capacidade individual de aplicar o conhecimento e não apenas com a própria aquisição do conhecimento. No entanto, a capacidade de uma organização para aprender depende da capacidade de aprendizagem das suas equipas (EDMONDSON; DILLON; ROLOFF, 2007). Edmondson *et al.* (2007) identificam duas perspetivas em que a aprendizagem em equipa pode ser vista como um resultado: melhoria de desempenho e domínio das tarefas, referindo-se a aprendizagem à competência na tarefa.

Embora a adaptação e a aprendizagem em equipa possam parecer construtos similares, elas contêm diferenças fundamentais. Conforme discutido acima, a aprendizagem em equipa implica a aquisição de novos conhecimentos e o potencial para a sua implementação, mas não requer a aplicação desse conhecimento. A adaptação envolve a utilização do conhecimento com vista ao ajuste a uma determinada mudança. Portanto, a aprendizagem acontece antes da adaptação (BURKE *et al.*, 2006). No entanto, Burke *et al.* (2006) afirmam também que a aprendizagem pode ser uma consequência da adaptação. Ao aprender ativamente, as equipas podem adaptar os seus métodos para produzir melhores resultados em futuros

desempenhos, o que corrobora a perspectiva de Nickerson e Zenger (2004) sobre a criação de conhecimento através da resolução de problemas. Se uma organização pretende desenvolver conhecimentos únicos ou uma nova competência diferenciadora de forma estruturada, deve identificar um problema relevante e procurar uma solução eficaz. Ao alcançar e implementar uma nova solução eficaz, as equipas estão a adaptar-se.

O mesmo pode ser defendido em relação à improvisação em equipa. Embora a criação de conhecimento não seja o principal objetivo da improvisação (MINER *et al.*, 2001) – a qual procura resolver um problema ou explorar uma oportunidade –, quando as equipas estão a improvisar, elas modificam o seu comportamento, o que constitui uma forma de aprendizagem. No entanto, como Moorman e Miner (1998a) apontam, em alguns casos, a improvisação organizacional serve apenas para finalidades locais e não implica a manutenção do comportamento modificado, isto é, não implica aprendizagem. Porque aprender não é o propósito da improvisação, uma vez resolvido o problema, as equipas podem não se envolver em atividades de reflexividade após o episódio de improvisação. A forma de garantir o desenvolvimento de cognições comuns dentro da equipa exige que os indivíduos partilhem o conhecimento que adquiriram através do processo de improvisação (NICKERSON; ZENGER, 2004). A ausência de partilha de conhecimento pode resultar em aprendizagem individual, mas não em aprendizagem em equipa. No entanto, Moorman e Miner (1998a) argumentam que a improvisação tem, ocasionalmente, impactos na memória organizacional e que pode ser aprendida pela prática. Cunha *et al.* (1999) argumentam que as organizações que improvisam podem aprender de três maneiras: podem aprender a improvisar, podem aprender através da formalização das improvisações, e podem aprender sobre si mesmas e sobre o meio ambiente, dada a componente exploratória da improvisação.

## **Adaptação Improvisada em Equipa**

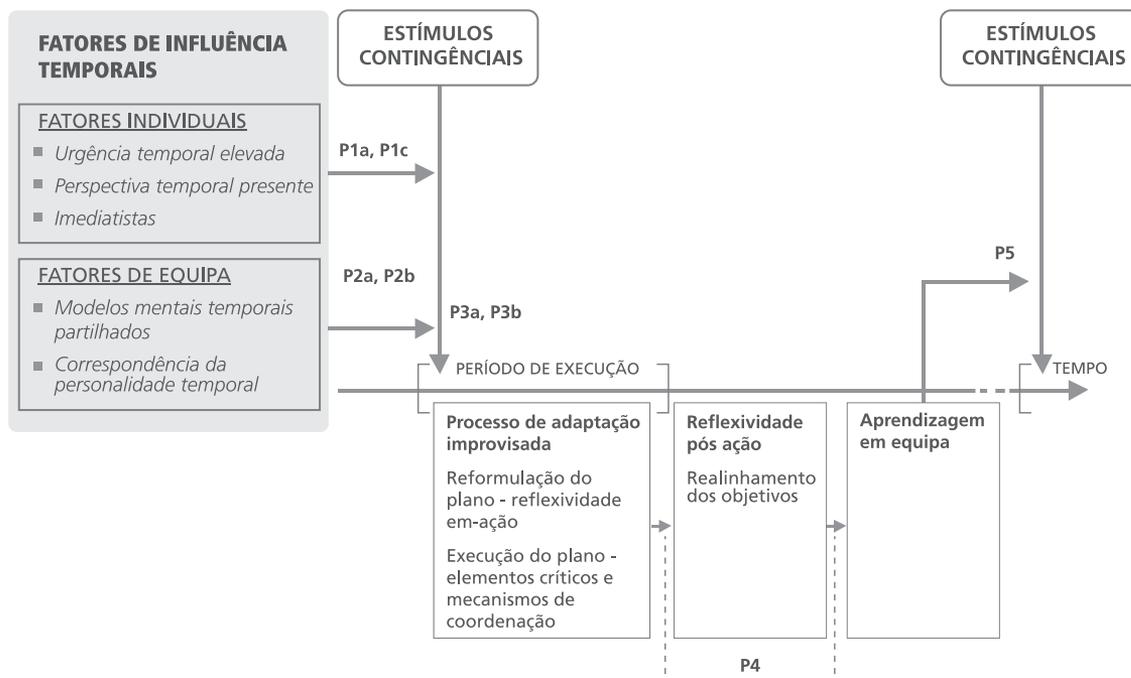
A adaptação improvisada em equipa pode ser entendida como adaptação em equipa quando o planeamento e a execução se fundem no tempo, mas também se pode considerar como improvisação em equipa espoletada por um estímulo contingencial (ABRANTES *et al.*, 2018). Uma distinção importante para entender a adaptação improvisada em equipa pode ser traçada entre estímulos intencionais e contingenciais. Um estímulo é intencional quando não surge de uma circunstância particular, mas antes da vontade da equipa de improvisar. Por exemplo, quando as equipas improvisam como evocação da sua liberdade fundamental (CUNHA *et al.*, 2014), ou como forma de nutrir a imagem como profissionais competentes e autónomos (ORR, 1996). Por outro lado, um estímulo é contingencial quando deriva de circunstâncias externas à vontade da equipa. Por exemplo, quando os membros da equipa reagem aos problemas à medida que ocorrem, por forma a melhorar os seus produtos ou processos (WELDON, 2000), ou quando há mudanças no ambiente externo (CUNHA *et al.*, 1999), ou turbulência no mercado (AKGÜN *et al.*, 2007). Esta distinção é importante, porque, embora a improvisação possa derivar de estímulos intencionais e contingenciais, a adaptação improvisada é sempre o resultado de uma reação a estímulos contingenciais (ABRANTES *et al.*, 2018).

Outro aspeto fundamental é o momento de surgimento do estímulo. Se as equipas reagem a uma interrupção e têm tempo para preparar um plano antes da execução, estão a adaptar-se, mas não a improvisar. Para improvisar, o desenho e a execução devem ser simultâneos. Portanto, o tempo determina se um processo de adaptação é também improvisacional ou simplesmente adaptativo, aquilo a que Abrantes *et al.* (2018) chamam *adaptação preparada em equipa*.

## **MODELO DE FLUXO TEMPORAL DE ADAPTAÇÃO IMPROVISADA EM EQUIPA**

Nesta secção, examinamos o fluxo temporal da adaptação improvisada em equipa. Começamos por analisar os fatores temporais individuais e de equipa que influenciam a adoção de processos de adaptação improvisada. A nível individual, concentramo-nos na perspetiva temporal e na urgência temporal. Ao nível da equipa, o foco é colocado nos modelos mentais temporais partilhados e na correspondência temporal da personalidade. A perspetiva temporal refere-se a um processo não consciente em que as experiências sociais são afetadas a determinados prazos, ajudando a dar sentido aos eventos (ZIMBARDO; BOYD, 1999). A urgência temporal está relacionada com comportamentos temporais em que os indivíduos tendem a estar conscientes da passagem do tempo e a considerarem-no uma força de pressão (WALLER *et al.*, 2001). Modelos mentais temporais partilhados representam a partilha de elementos relacionados com o tempo e outros aspectos temporais da tarefa entre os membros de uma equipa (STANDIFER; BLUEDORN, 2006). A correspondência temporal da personalidade refere-se à semelhança entre personalidades temporais individuais (WALLER *et al.*, 2001).

Em seguida, discutimos o tipo de processos resultantes de um estímulo contingencial imediatamente antes do início de uma determinada tarefa da equipa. Enfatizamos a fusão da formulação do plano e a sua execução, com um olhar mais atento à reflexividade na ação e aos mecanismos de coordenação. Prosseguimos com a discussão das condições pelas quais as equipas podem aprender com os processos de adaptação improvisada, particularmente o papel do realinhamento de objetivos após a ação. Concluimos analisando a natureza cíclica do fluxo temporal, no qual o novo repertório de conhecimento da equipa irá moderar a relação entre o próximo estímulo contingencial e o processo de adaptação improvisada em equipa (Figura 1).

**Figura 1 - Fluxo temporal de adaptação improvisada em equipa**

Fonte: Elaboração própria

## Fatores de Influência Temporal Individual

Vários fatores afetam a forma como a adaptação em equipa (e.g., BURKE *et al.*, 2006; LEPINE, 2003; MAYNARD *et al.*, 2015) e os processos de improvisação em equipa (e.g., CUNHA *et al.*, 1999; MAGNI; PROVERA; PROSERPIO, 2010; MOORMAN; MINER, 1998a) são adotados. Como fatores individuais, Burke *et al.* (2006) consideram a experiência nas tarefas, o que é consistente com as competências técnicas e os conhecimentos que favorecem a improvisação (e.g., CROSSAN; SORRENTI, 1997; MAGNI *et al.*, 2010). Uma orientação para a aprendizagem ou o desejo de adquirir novos conhecimentos (LEPINE, 2005), bem como a abertura à experiência (BAARD *et al.*, 2014; BURKE *et al.*, 2006; LEPINE, 2003, 2005; PULAKOS *et al.*, 2002) favorecem a adaptação e a inovação (MAGNI *et al.*, 2010), bem como a vontade de se afastar da memória (CUNHA *et al.*, 1999) influencia a improvisação. Embora rica em fatores individuais, a literatura organizacional não se refere a fatores temporais individuais, aspectos determinantes da adaptação improvisada em equipa, dada a natureza ontológica que o tempo desempenha no construto. Usaremos os conceitos de personalidade temporal (ANCONA; OKHUYSEN; PERLOW, 2001), em particular a perspectiva temporal e a urgência temporal (WALLER *et al.*, 2001), para identificar as características temporais individuais que mais influenciam a adoção de processos de adaptação improvisada em equipa.

A urgência temporal inclui as dimensões da consciencialização do tempo, o agendamento das tarefas, a criação de listas ou a priorização das tarefas e o controle dos prazos, aspectos associados ao esforço de realização (CONTE; LANDY; MATHIEU, 1995). Indivíduos com urgência temporal são conscientes do tempo, tendem a controlar a sua passagem de forma precisa e são eficientes no uso do tempo disponível (WALLER *et al.*, 2001). Para eles, os prazos são medidas do tempo restante para completar uma tarefa, um facto com que lidam confortavelmente, mesmo quando sujeitos a elevados níveis de pressão temporal (FREEDMAN; EDWARDS, 1988). Trata-se de atributos fundamentais para os processos de adaptação improvisada em equipa devido à escassez de tempo, principalmente se se considerar que as ações urgentes podem influenciar o comportamento da equipa em situações de pressão temporal (WALLER *et al.*, 2001). Esses argumentos conduzem à seguinte proposição:

Proposição 1a: os membros da equipa que são urgentes temporais aumentam a probabilidade de adoção de processos de adaptação improvisada em equipa, dada a ocorrência de um estímulo contingencial próximo ao início de uma atividade da equipa.

Uma das dimensões da perspetiva temporal é o foco em resultados passados, presentes ou futuros (ZIMBARDO; BOYD, 1999). Estas orientações temporais representam o enquadramento cognitivo utilizado para interpretar os eventos e, deste modo, ajudar a conferir ordem, coerência e significado às experiências pessoais e sociais (BARTEL; MILLIKEN, 2004). A perspetiva temporal de uma pessoa estabelece os motivos pelos quais os seus objetivos e expectativas são articulados, definindo os níveis de risco que um indivíduo está disposto a assumir (ZIMBARDO; BOYD, 1999). Crossan *et al.* (2005) observam que a improvisação é um processo no qual o passado e o futuro se misturam numa experiência profunda do presente. A orientação passada é revelada no conhecimento e na memória, a orientação futura deriva da pressão de um prazo, com a orientação presente assumindo maior relevância devido à espontaneidade da ação. Como notam Zimbardo e Boyd (1999), indivíduos com uma orientação presente têm uma atitude de risco face ao tempo e à vida, e tendem a agir de forma impulsiva. Também podem revelar a tendência para prestar menos atenção à passagem do tempo. Todavia, a escassez de tempo associada ao fenómeno da improvisação fará desaparecer os efeitos desta tendência. Os indivíduos com uma perspetiva temporal presente estarão mais dispostos a assumir o risco de se envolverem em processos de adaptação improvisada em equipa do que indivíduos com distintas perspetivas temporais:

Proposição 1b: os membros da equipa com uma perspetiva temporal presente aumentam a probabilidade de adoção de processos de adaptação improvisada em equipa, dada a ocorrência de um estímulo contingencial próximo do início de uma atividade da equipa.

O modelo de Waller *et al.* (2001) combina a perspetiva temporal com a urgência temporal, resultando em quatro protótipos de perceção temporal. A tipologia consiste em: *organizadores* e *imediatistas* com alta urgência, os *organizadores* orientados para o futuro e os *imediatistas* orientados para o presente; e *visionários* e *presentistas*, com pouca urgência, sendo que os *visionários* são orientados para o futuro e os *presentistas* orientados para o presente.

Uma das dificuldades dos indivíduos orientados para o presente ao lidar com processos de adaptação improvisada é a sua limitação para o controle do tempo. Todavia, esta limitação pode ser superada se estes indivíduos também possuírem traços de urgência temporal, particularmente em relação ao aspeto da consciência e controle do tempo. Tais indivíduos, os imediatistas, são altamente conscientes do tempo, exercem controle sobre os prazos, são competitivos e expressam grande esforço de realização (WALLER *et al.*, 2001). Têm o perfil temporal ideal para se envolverem em processos de adaptação improvisada em equipa:

Proposição 1c: membros da equipa com um perfil imediatista aumentam a probabilidade de adoção de processos de adaptação improvisada em equipa, dada a ocorrência de um estímulo contingencial próximo ao início de uma atividade da equipa.

### **Fatores de Influência Temporal da Equipa**

Relativamente aos fatores da equipa, os modelos mentais partilhados desempenham um papel determinante na adaptação grupal (e.g., BURKE *et al.*, 2006; MAYNARD *et al.*, 2015; RANDAL; RESICK; DECHURCH, 2011). Os modelos mentais partilhados são estruturas de conhecimento detidas pelos membros de uma equipa que lhes permitem formular explicações e criar expectativas sobre uma tarefa e, dessa forma, coordenar as ações e adaptar o comportamento às exigências da tarefa e dos restantes membros da equipa (CANNON-BOWERS; SALAS; CONVERSE, 1993). Estes modelos fornecem uma compreensão partilhada do meio ambiente e dos objetivos da equipa, permitindo que a mesma se adapte (BURKE *et al.*, 2006). Quando as equipas têm pontos de vista semelhantes sobre as exigências temporais de uma tarefa, provavelmente irão melhorar a sua sincronização temporal (BARTEL; MILLIKEN, 2004), o que se torna mais relevante quando o tempo é escasso. Apenas uma perceção comum da sequência, duração, ritmo e prazos de uma determinada tarefa, permitirá um processo de adaptação improvisada face à escassez de tempo. Estes argumentos conduzem à proposição 2a:

Proposição 2a: as equipas cujos membros partilham modelos mentais temporais provavelmente adotarão processos de adaptação improvisada em equipa, dada a ocorrência de um estímulo contingencial próximo do início de uma atividade da equipa.

Não existe uma personalidade temporal que se encaixe perfeitamente nas exigências de tarefas específicas (WALLER *et al.*, 2001). Por exemplo, Waller *et al.* (2001) observam que, embora indivíduos com urgência temporal contribuam para a eficiência da equipa, eles podem ter impactos grupais adversos. Isto verifica-se, porque eles podem ignorar detalhes importantes de uma situação incomum, o que pode justificar a composição de equipas diversificadas em termos de personalidade temporal. No entanto, equipas compostas por membros com diferentes personalidades temporais podem enfrentar algumas dificuldades para chegarem a um consenso em relação a dimensões temporais da tarefa, o que atrasará o envolvimento em comportamentos adaptativos (WALLER *et al.*, 2001). Um desajuste

temporal entre os membros da equipa afetar\u00e1 negativamente a capacidade da equipa para cumprir os prazos. Portanto, uma combina\u00e7\u00e3o de personalidade temporal entre os membros da equipa permitir\u00e1 que as equipas se envolvam em processos de adapta\u00e7\u00e3o improvisada:

Proposi\u00e7\u00e3o 2b: as equipas com uma correspond\u00eancia de personalidade temporal entre os seus membros provavelmente adotar\u00e3o eficazmente processos coletivos de adapta\u00e7\u00e3o improvisada, dada a ocorr\u00eancia de um est\u00edmulo contingencial pr\u00f3ximo do in\u00edcio de uma atividade da equipa.

## **Processo de Adapta\u00e7\u00e3o Improvisada**

O processo de adapta\u00e7\u00e3o improvisada caracteriza-se pela simultaneidade do desenho e da execu\u00e7\u00e3o. Durante o processo, as equipas reformulam o seu plano e executam-no simultaneamente. Marks *et al.* (2001) prop\u00f5em que eventos inesperados podem resultar na necessidade de uma equipa improvisar enquanto executa e adota ajustes de estrat\u00e9gia reativa, os quais consistem numa altera\u00e7\u00e3o \u00e0 estrat\u00e9gia. Ao contr\u00e1rio de outras dimens\u00f5es da estrat\u00e9gia, os ajustes da estrat\u00e9gia reativa ocorrem durante as fases de a\u00e7\u00e3o. De acordo com esta perspetiva, a adapta\u00e7\u00e3o improvisada em equipa come\u00e7a com um ajuste de estrat\u00e9gia reativa. A equipa deve adotar um novo plano para acomodar as interrup\u00e7\u00f5es e atingir o objetivo coletivo. As equipas que enfrentam novas tarefas beneficiam com a ado\u00e7\u00e3o de h\u00e1bitos de reflexividade, em vez de se concentrarem estritamente nas rotinas habituais (SCHIPPERS *et al.*, 2003). Para equipas que operem num ambiente inst\u00e1vel, a reflexividade est\u00e1 associada ao desenvolvimento de formas de trabalho inovadoras e melhoradas (SCHIPPERS; WEST; DAWSON, 2015). Portanto, para adotar um novo plano, as equipas devem refletir enquanto atuam. Embora a reflexividade grupal seja considerada um processo da fase de transi\u00e7\u00e3o (e.g., SCHIPPERS *et al.*, 2015), tamb\u00e9m deve ser parte do processo de ajustamento da estrat\u00e9gia reativa discutida anteriormente, na medida em que a equipa reconsidera, abandona ou ajusta o plano original (MARKS *et al.*, 2001). Schmutz e Eppich (2016) diferenciam a reflexividade da equipa em pr\u00e9-a\u00e7\u00e3o, em-a\u00e7\u00e3o e p\u00f3s-a\u00e7\u00e3o. A reflexividade da equipa *em-a\u00e7\u00e3o* ocorre como uma reflex\u00e3o simult\u00e2nea, na qual os membros da equipa refletem e discutem enquanto atuam, podendo tamb\u00e9m ser operacionalizada em per\u00edodos de reflexividade, consistindo em curtos per\u00edodos de tempo nos quais as equipas interrompem a atividade para refletir e discutir sobre o curso da a\u00e7\u00e3o. Nos processos de adapta\u00e7\u00e3o improvisada, as equipas devem avaliar brevemente a situa\u00e7\u00e3o (e.g., BURKE *et al.*, 2006), e envolver-se imediatamente em reflex\u00e3o simult\u00e2nea para lidar eficazmente com a falta de tempo.

Proposi\u00e7\u00e3o 3a: Dada a ocorr\u00eancia de um est\u00edmulo contingencial pr\u00f3ximo do in\u00edcio de uma atividade, as equipas que come\u00e7am com um processo de reflexividade em-a\u00e7\u00e3o para reformular o plano previamente estabelecido ser\u00e3o capazes de se adaptar, improvisando um novo plano.

Ao mesmo tempo que se envolvem na reflexividade em-a\u00e7\u00e3o, devem come\u00e7ar a atuar, o que inclui a coordena\u00e7\u00e3o e as decis\u00f5es sobre quem faz o qu\u00ea e quando (MARKS *et al.*, 2001).

Cunha *et al.* (1999) propõem que a improvisação pode ser eficaz se uma equipa operar sobre estruturas mínimas. Estas estruturas consistem em três aspectos principais: mecanismos de controle que devem ser invisíveis, de modo a não limitar a criatividade; objetivos claramente definidos, pois contribuem para a coordenação e facilitam o foco nos objetivos; marcos de curto-prazo que garantem a manutenção do senso de urgência e constituem oportunidades para comparar o desenvolvimento da situação com as ações que estão a ser implementadas e eventualmente corrigi-las. Ampliamos a noção de estruturas mínimas adicionando o conceito de elementos críticos da atividade e argumentando que, para que uma equipa se envolva eficazmente na adaptação improvisada, deve ter um número restrito de elementos críticos da atividade. Elementos críticos da atividade são aqueles que se constituem como fundamentais, isto é, sem os quais a tarefa pode não ser realizada.

Uma situação vivida por um dos autores deste artigo ilustra elementos críticos da atividade. Uma equipa de quatro paraquedistas mais o operador de câmara, ao executar uma rotina de salto, viram um de seus membros desmaiar. A equipa tinha cerca de 20 segundos para abrir os paraquedas. Imediatamente, um dos membros da equipa agarrou o indivíduo inconsciente para estabilizar o seu voo. Um segundo paraquedista segurou o seu punho de abertura e preparou-se para lhe abrir o paraquedas. E um terceiro deslocou-se para alertar o operador de câmara do que se estava a passar. Sem a capacidade de comunicarem verbalmente e com apenas 20 segundos para planejar e coordenar uma solução, uma das razões pelas quais a equipa foi capaz de realizar a tarefa foi porque todos conheciam os três elementos críticos para realizar essa tarefa, ou seja, estabilizar o membro inconsciente, abrir o seu paraquedas e tirar o operador de câmara do caminho. O mecanismo de coordenação foi invisível e consistiu num processo sequencial. Um elemento tomou a iniciativa de assumir um dos elementos críticos e os dois outros seguiram numa sequência para o próximo elemento crítico e depois para o seguinte.

O exemplo ilustra a importância das estruturas mínimas, em particular um pequeno número de elementos críticos da atividade, os quais todos os membros devem conhecer. O conhecimento desses elementos constitui um subconjunto dos modelos mentais partilhados, os quais envolvem o conhecimento das tarefas (STANDIFER; BLUEDORN, 2006) e estão positivamente relacionados com a aprendizagem e o desempenho (SANTOS; UITDEWILLIGEN; PASSOS, 2015). Além disso, os sistemas de memória transativa, ou a capacidade de identificar os diferentes pedaços de conhecimento existentes na equipa (MARQUES-QUINTEIRO *et al.*, 2013), facilitam a improvisação e a adaptação (MAGNI *et al.*, 2010), o que, combinado com o conhecimento dos elementos críticos da atividade, facilitará a coordenação invisível preconizada por Cunha *et al.* (1999).

Proposição 3b: Dada a ocorrência de um estímulo contingencial próximo do início de uma atividade da equipa, as equipas que implementam um pequeno número de elementos críticos da atividade adotarão mais facilmente mecanismos de coordenação invisíveis e poderão adaptar-se, improvisando um novo plano.

## Reflexividade Pós-Ação

A improvisação pode ser considerada como um tipo especial de aprendizagem de curto-prazo decorrente da exposição de erros e falhas (CUNHA *et al.*, 1999). No entanto, as equipas podem ou não aprender com os processos improvisados (e.g., CUNHA *et al.*, 1999; MOORMAN; MINER, 1998a). Para que aprendam, os seus elementos devem interagir para combinar conhecimento (EDMONDSON, 1999). Devido às condições de escassez temporal em que a adaptação improvisada ocorre, as equipas só podem partilhar e combinar esse conhecimento após a conclusão da tarefa, refletindo sobre o ocorrido. Não só a reflexividade em equipa permite que os seus membros se adaptem melhor às novas condições (HOEGL; PARBOTEEAH, 2006), mas também podem contribuir para maximizar a aprendizagem (SCHMUTZ; EPPICH, 2016; TANNENBAUM; CERASOLI, 2013). O desempenho anterior e a reflexividade em equipa interagem na predição do desempenho futuro, e a aprendizagem coletiva estimula melhorias no desempenho (SCHIPPERS *et al.*, 2013).

Embora Miner *et al.* (2001) defendam que a aprendizagem de improvisação não necessita de reflexão após a ação, este argumento pode ser defendido ao nível individual. Ao nível da equipa, é por reflexão coletiva e interativa sobre a tarefa executada que se pode aprender com a improvisação. Ao refletir e discutir formal ou informalmente a situação, as equipas criam as condições para aprender. No caso particular da adaptação improvisada, um elemento de conteúdo é fundamental: as expectativas sobre os objetivos. Quando ocorre um estímulo contingencial, podem surgir diferentes expectativas relativamente aos objetivos, o que pode conduzir a diferentes perspetivas sobre os méritos do resultado. Durante a ação, a equipa não tem tempo para harmonizá-los. Esta limitação implica que, para melhorar a aprendizagem a partir de processos de adaptação improvisada, a reflexão pós-ação deve contemplar o realinhamento dos objetivos da tarefa entre os membros da equipa ou o realinhamento das metas pós-ação.

Proposição 4: A reflexividade, em particular o realinhamento de objetivos pós-ação, permitirá que as equipas aprendam com os processos de adaptação improvisada em equipa.

## A Natureza Cíclica do Fluxo Temporal

A aprendizagem em equipa é tanto um resultado quanto um antecedente dos processos de adaptação (BURKE *et al.*, 2006), apresentando uma natureza cíclica. Seguindo o mesmo raciocínio, a aprendizagem em equipa que resulta dos processos de adaptação improvisada, torna-se um fator de influência para o próximo processo. No entanto, como em relação a outros fatores de influência, seu papel é o de um moderador, atuando sobre a relação entre os estímulos contingenciais e o processo de adaptação improvisada.

Proposição 5: A aprendizagem em equipa que resulta de processos de adaptação improvisada aumenta a probabilidade de adoção de processos de adaptação

improvisados subsequentes, dada a ocorrência de um estímulo contingencial próximo ao início de uma atividade da equipa.

As lições que as equipas retiram dos processos de adaptação improvisada, seja sobre como improvisar ou sobre formas de execução da tarefa, ou mesmo sobre si próprios e sobre o meio ambiente (CUNHA *et al.*, 1999), sendo úteis durante a próxima fase de adaptação improvisada. As lições sobre como improvisar afetarão a eficácia da reflexividade na ação e a adoção de mecanismos de coordenação. As lições sobre melhores formas de improvisar contribuirão para a melhor definição dos elementos críticos de atividade. E as lições sobre si mesmas e sobre o meio ambiente tornarão as equipas mais confiantes e mais sensíveis aos estímulos contingenciais, o que aumentará a probabilidade de desenvolverem processos eficazes de adaptação improvisada.

## DISCUSSÃO

Explorámos o processo de adaptação improvisada em equipa através do qual os grupos se adaptam a um estímulo contingencial em condições extremas de escassez temporal, tendo de planejar e executar simultaneamente. Argumentámos que as equipas são propensas a adotar processos de adaptação improvisada quando os seus membros têm urgência temporal mais elevada e quando dispõem de perspetivas presentes do tempo. Se os membros da equipa combinarem os dois perfis, ou seja, se eles são *imediatistas* (WALLER *et al.*, 2001), têm o perfil temporal ideal para adotar processos de adaptação improvisada. Também defendemos que, quando os membros da equipa partilham modelos mentais temporais e quando existe correspondência de personalidade temporal, a equipa terá maior probabilidade de se envolver eficazmente na adaptação improvisada.

Quando as equipas enfrentam estímulos contingenciais e não têm tempo para preparar um novo plano antes de o executar, enfrentam níveis elevados de incerteza, uma vez que não sabem se o plano funciona e não têm tempo para o discutir adequadamente e desenvolver planos alternativos. Desta forma, devem agir imediatamente, confiando que tomarão as melhores decisões possíveis. Nestas circunstâncias, devem preparar-se para aumentar a probabilidade de que as suas decisões sejam as corretas, otimizando o processo de adaptação improvisada para maximizar a eficácia. Propomos que, para se envolverem eficazmente em processos de adaptação improvisada, as equipas iniciem o processo refletindo enquanto atuam, combinando a reflexão simultânea com períodos de reflexividade (SCHMUTZ; EPPICH, 2016). A atividade deve ser sustentada em estruturas mínimas (CUNHA *et al.*, 1999), compreendendo um pequeno número de elementos críticos da atividade, o que facilitará a implementação de mecanismos de coordenação. O processo de adaptação improvisada deve ser seguido por momentos de reflexividade pós-ação, nos quais os membros da equipa realinham os objetivos da atividade e partilham e combinam o conhecimento adquirido, o que resultará no alargamento do repertório de conhecimentos da equipa. A aprendizagem que deriva deste processo aumentará a probabilidade de a equipa, no futuro, se envolver em processos mais eficazes de adaptação improvisada.

Por outro lado, a eficácia de uma equipa para se adaptar e improvisar pode e deve ser treinada

e desenvolvida (CUNHA *et al.*, 1999). Programas de treinamento de equipe podem ser desenvolvidos para simular situações reais que exigem uma resposta rápida a estímulos contingenciais. Por um lado, estas simulações permitem que os membros da equipe se familiarizem com práticas de adaptação improvisada, por outro lado, também os ajudarão a desenvolver modelos mentais partilhados, em particular modelos temporais, relativamente a tarefas sujeitas a escassez extrema de tempo. O treinamento baseado em simulação melhora a memória transativa intragrupo, o planejamento, a coordenação de tarefas, a resolução colaborativa de problemas e a comunicação em novos ambientes de tarefas (AGUINIS; KRAIGER, 2009).

No entanto, o treinamento de equipes para situações imprevisíveis deve evitar uma abordagem tradicional. Segundo Aguinis e Kraiger (2009), os modelos tradicionais de treinamento preparam as equipes para evitar erros. Em contraste, o treinamento de adaptação improvisada deve-se concentrar no gerenciamento de erros, encorajando os formandos a refletir sobre esses erros, entendê-los e planejar formas eficazes de os prever. Quando as equipes enfrentam situações imprevisíveis e não têm tempo para preparar um plano completo, elas cometem erros. O treinamento deve permitir que os membros da equipe identifiquem imediatamente esses erros, identifiquem a profundidade do seu impacto, decidam se o erro deve ser corrigido e, em caso afirmativo, planejem novas abordagens para corrigi-lo. Somente uma exposição prolongada a tais situações pode realmente preparar uma equipe para lidar com erros. Portanto, o programa de treinamento deve ser projetado para induzir erros e permitir que os membros da equipe os gerenciem. Para que tal possa acontecer, um elemento torna-se fundamental, seja em situação real ou em treinamento – segurança psicológica (EDMONDSON, 1999). Para que uma equipe identifique os erros coletivamente, os membros da equipe devem-se sentir seguros para apontar esses erros, independentemente de quem os provoca. É responsabilidade do líder da equipe desenvolver essa dimensão em configurações de treinamento e transferi-la para situações reais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo contribui com uma nova teoria do fluxo temporal da adaptação improvisada em equipe, compreendendo os fatores de influência temporal, o processo e as condições pelas quais as equipes podem aprender com o processo e ampliar repertórios de conhecimento. O estudo da adaptação em equipe tem procurado explicar o processo de adaptação, independentemente do nível de escassez de tempo, negligenciando a dimensão temporal (e.g., BURKE *et al.*, 2006; MAYNARD *et al.*, 2015). Este artigo contribui para a literatura sobre adaptação ao aprofundar a integração do tempo no construto e propor que, em condições severas de escassez temporal, as equipes devem passar pela reflexividade pós-ação, caso queiram aprender com o processo de adaptação improvisada. Ao considerar o tempo como um aspeto ontológico da adaptação improvisada em equipe, reconhecemos o papel dos fatores de influência temporal, amplificadores da literatura atual de adaptação em equipe, a qual não considerou esses fatores devido à omissão do tempo nos seus modelos teóricos.

A literatura de improvisação em equipa tem-se concentrado em antecedentes, no tipo de estímulos e na tipificação do construto (e.g., CUNHA *et al.*, 2014, HADIDA *et al.*, 2015), dando menos atenção ao processo. Este artigo oferece uma visão do processo de improvisação em equipa como resposta a estímulos contingenciais. Sugerimos que a fusão temporal do desenho e execução é melhor gerida quando as equipas exercem reflexividade em-ação e ampliamos o conceito de estruturas mínimas, adicionando a noção de elementos críticos da atividade, como estruturas fundamentais para o estabelecimento de mecanismos de coordenação efetivos. As equipas podem aprender através de processos improvisados desde que empreguem reflexividade pós-ação. Em particular, o realinhamento de metas pós-ação desempenha um papel fundamental na garantia das condições para que as equipas aprendam, alinhando as expectativas dos seus elementos. Quando as equipas refletem sobre eventos passados, promovem a aprendizagem coletiva. Desta forma, perde validade a ideia de que a aprendizagem em equipa pode ou não ser um resultado da adaptação improvisada, como sugerido pela literatura de improvisação (e.g., CUNHA *et al.*, 1999; MOORMAN; MINER, 1998a).

Embora tenhamos proposto a homogeneidade em relação à personalidade temporal dos membros da equipa como fator potenciador da probabilidade de esta se envolver em adaptação improvisada, outras características da equipa podem beneficiar de algum nível de heterogeneidade. Em particular, a diversidade cognitiva pode desempenhar um papel importante na adaptação improvisada. A diversidade cognitiva consiste nas diferenças percebidas nos estilos de pensamento, conhecimento, habilidades, valores e crenças entre os membros da equipa (SHIN *et al.*, 2012). A investigação revelou que a diversidade cognitiva tem um efeito positivo na criatividade da equipa (e.g., WANG; KIM; LEE, 2016). A literatura também propôs que níveis elevados de criatividade favorecem a improvisação (e.g., CUNHA *et al.*, 2014). Pode-se, portanto, inferir que a diversidade cognitiva facilitaria os comportamentos de adaptação improvisada em equipa. Estudos futuros podem explorar o impacto da diversidade cognitiva em processos de adaptação improvisada, diretamente ou mediados pela criatividade. Ao participarem em processos de adaptação improvisada, os elementos das equipas precisam de tomar decisões e de fazê-lo rapidamente. Um aspeto que a pesquisa futura também poderá explorar é o estilo de tomada de decisão adotado pelos membros e como ele influencia a adoção de processos de adaptação improvisada. Diferentes indivíduos expressam padrões de resposta distintos quando confrontados com situações de decisão (SCOTT; BRUCE, 1995). Devido à escassez de tempo envolvido nos processos de adaptação improvisada, é provável que diferentes padrões apresentem diversos impactos na adoção do processo e na sua eficácia.

Embora nos tenhamos concentrado no processo de adaptação improvisada e introduzido os conceitos de reflexividade em-ação e elementos críticos da atividade, pesquisas adicionais devem ser levadas a cabo para melhor entender como as equipas podem articular eficazmente diferentes processos quando precisam de planejar e executar simultaneamente. Marks *et al.* (2001) propõem que as equipas se envolvem em diferentes tipos de tarefas em diferentes fases da sua realização. Estes autores chamam fases de ação se as equipas estiverem diretamente envolvidas na realização dos objetivos, e fases de transição quando as equipas estão a refletir e a planejar. Os autores observam ainda que as equipas usam

diferentes processos em diferentes fases. Por exemplo, adotam ajustes reativos da estratégia quando têm que improvisar uma solução para uma interrupção. Com base no trabalho de Marks *et al.* (2001), seria útil explorar como estes diferentes processos são rearranjados quando as fases de transição e ação se fundem num único período.

Estudos futuros poderão ainda explorar a aprendizagem em equipa no longo prazo. Discutimos a reflexividade pós-ação como fator determinante para as equipas criarem conhecimento a partir de processos de adaptação improvisada. No entanto, é necessário considerar as variáveis que permitem que esse conhecimento seja mantido por longos períodos de tempo. Embora defendamos que as equipas aprendem melhor se refletirem coletivamente sobre a tarefa executada, é ousado inferir que esse conhecimento será mantido por um longo período de tempo. Mais pesquisas devem ser realizadas para que mais luz possa ser lançada sobre a retenção da aprendizagem de adaptação improvisada ao longo do tempo. Este problema pode ser abordado explorando a forma como as organizações podem usar processos de adaptação improvisada e inscrevê-los em rotinas e práticas organizacionais (CUNHA *et al.*, 2015).

Ignorar a dimensão temporal dos processos de adaptação limita a sua compreensão. Ao reconhecer a natureza ontológica do tempo, a questão a que este artigo procura responder é: “Como podem as equipas ser eficazes quando precisam de se adaptar em condições extremas de escassez de tempo ao ponto de fundirem o planeamento e a execução?” Considerando que o ambiente empresarial empurra as equipas para estas situações com cada vez maior frequência, a questão torna-se determinante para a eficácia da equipa quando opera em contextos incertos. Propomos que, perante escassez de tempo, existem fatores temporais individuais e de equipa que favorecem processos eficazes de adaptação improvisada. Identificámos aspectos do processo que alavancam a sua eficácia e conduzem à aprendizagem.

Improvisar coletivamente quando ocorre uma disrupção é, em última instância, uma decisão da equipa. As equipas podem paralisar, aderir a algum plano previamente desenhado (mesmo sabendo que têm escassas hipóteses de sucesso), atrasar a execução ou desenhar um novo plano. Participar em processos de adaptação improvisada em equipa é um ato de abertura ao risco, o qual requer a crença de que os membros sabem como improvisar eficazmente. Quanto mais ferramentas as equipas têm para gerir com sucesso situações incertas e inesperadas, mais capacitadas estarão as organizações para prosperar num mundo rápido e disruptivo.

## GLOSSÁRIO

**Adaptação em equipa** – ajustes aos processos relevantes da equipa em resposta a disrupções ou estímulos que originam a necessidade de adaptação.

**Adaptação improvisada em equipa** – fusão deliberada do desenho e execução, resultando em ajustes nos processos relevantes da equipa em resposta a estímulos contingenciais.

**Adaptação preparada em equipa** – ajustes aos processos relevantes da equipa em resposta a disrupções ou estímulos que originam a necessidade de adaptação levando à elaboração de um novo plano previamente à sua execução.

**Ajustes da estratégia reativa** – mudanças efetuadas aos planos atuais iniciais em resposta a disrupções imprevistas.

**Aprendizagem em equipa** – a aquisição coletiva de novos conhecimentos por grupos capazes e dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outros na organização, que se podem traduzir na melhoria de desempenho ou no domínio das tarefas da equipa.

**Bricolage** – processo de execução de uma tarefa com qualquer material que esteja disponível.

**Capacidade de adaptação em equipa** – capacidade de mudar, em resposta a algum tipo de perturbação.

**Ciclo adaptativo** – processo de adaptação que compreende as fases de avaliação da situação, formulação do plano, execução do plano e aprendizagem em equipa.

**Competências de improvisação** – capacidade de reconfigurar espontaneamente os recursos existentes para construir novas capacidades operacionais por forma a enfrentar situações ambientais urgentes, imprevisíveis e novas.

**Correspondência temporal da personalidade** – semelhança entre personalidades temporais individuais dentro de uma equipa.

**Cultura experimental** – cultura organizacional que promove a iniciativa individual e tolera o risco, captando a essência da regra “sim-e”, o que significa que os membros aceitam a contribuição dos outros e a desenvolvem.

**Diversidade cognitiva** – diferenças percebidas nos estilos de pensamento, conhecimento, habilidades, valores e crenças entre os membros da equipa.

**Elementos críticos da atividade** – elementos de uma atividade que se constituem como fundamentais, sem os quais a tarefa pode não ser realizada.

**Estímulo contingencial** – estímulo que promove a necessidade de improvisação e que deriva de circunstâncias externas à vontade da equipa.

**Estímulo intencional** – estímulo que promove a necessidade de improvisação e que decorre da vontade da equipa em improvisar.

**Estruturas mínimas** – estruturas que consistem em quatro aspectos principais: mecanismos de controle invisíveis; objetivos claramente definidos; marcos de curto-prazo; e elementos críticos da atividade.

**Fase de ação** – fase de desempenho de uma equipa que consiste num período que contribui diretamente para a realização da tarefa.

**Fase de transição** – fase de desempenho de uma equipe que consiste num período em que a equipe avalia e planeja as atividades.

**Improvisação** – fusão deliberada e material do desenho e execução de uma produção inovadora.

**Improvisação em equipe** – processo coletivo de fusão deliberada e material do desenho e execução de uma produção inovadora.

**Indivíduos imediatistas** – indivíduos que combinam um elevado nível de urgência com uma orientação para o presente.

**Indivíduos organizadores** – indivíduos que combinam um elevado nível de urgência com uma orientação para o futuro.

**Indivíduos presentistas** – indivíduos que combinam um baixo nível de urgência com uma orientação para o presente.

**Indivíduos visionários** – indivíduos que combinam um baixo nível de urgência com uma orientação para o futuro.

**Lacunas temporais** – divergências entre o tempo para implementar procedimentos estabelecidos e o tempo disponível para executar uma solução.

**Modelos mentais partilhados** – estruturas de conhecimento detidas pelos membros de uma equipe que lhes permitem formular explicações e criar expectativas sobre uma tarefa e, dessa forma, coordenar as ações e adaptar o comportamento às exigências da tarefa e dos restantes membros da equipe.

**Modelos mentais temporais partilhados** – partilha de elementos relacionados com o tempo e outros aspectos temporais da tarefa entre os membros de uma equipe.

**Orientação temporal futura** – perspectiva temporal caracterizada pelo foco num tempo futuro, no planeamento e no alcance de objetivos futuros.

**Orientação temporal passada** – perspectiva temporal caracterizada pelo enfoque num tempo passado, no qual a memória e a tradição se revelam determinantes.

**Orientação temporal presente** – perspectiva temporal caracterizada pelo foco num tempo presente, com particular atenção para as ocorrências imediatas e com pouca preocupação com as consequências futuras.

**Personalidade temporal** – a forma como um indivíduo entende e interage com o tempo, envolvendo disposições cognitivas e comportamentais.

**Perspetiva temporal** – processo não consciente em que as experiências sociais são afetadas a determinados prazos, os quais ajudam a dar sentido aos eventos.

**Planejamento de contingência** – preparação prévia de planos alternativos e ajustes

estratégicos às mudanças antecipadas no meio ambiente.

**Planejamento deliberado** – formulação e difusão da estratégia principal.

**Processo de adaptação em equipa** – ajustes realizados como reação a uma disrupção; configura um processo de mudança que medeia a relação entre a adaptabilidade e os resultados adaptativos.

**Processos de ação** – processos de equipa que ocorrem essencialmente na fase de ação.

**Processos de transição** – processos de equipa que ocorrem essencialmente na fase de transição.

**Processos interpessoais** – processos de equipa que ocorrem em ambas as fases e que regulam as atividades relacionais dos elementos da equipa.

**Reflexividade de equipa** – processo coletivo de reflexão e comunicação aberta sobre os objetivos, estratégias e processos do grupo.

**Reflexividade em-ação da equipa** – processo de reflexividade de equipa que ocorre durante a fase de ação.

**Reflexividade pós-ação da equipa** – processo de reflexividade de equipa que ocorre numa fase de transição após a fase de ação.

**Reflexividade pré-ação da equipa** – processo de reflexividade de equipa que ocorre numa fase de transição antes da fase de ação.

**Resultados adaptativos da equipa** – consequências do processo de adaptação e que podem incluir diferentes estados emergentes ou a eficácia da equipa.

**Sistemas de memória transativa** – capacidade de identificar as diferentes peças de conhecimento existentes na equipa, ou seja, quem sabe o quê.

**Urgência temporal** – tipo de personalidade temporal que leva a comportamentos temporais em que os indivíduos tendem a estar conscientes da passagem do tempo e a considerarem-no uma força de pressão.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: fev. 2018. Aceito para publicação em: maio 2018.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, C. M. A. *et al.* Bringing team improvisation to team adaptation: The combined role of shared temporal cognitions and team learning behaviors fostering team performance. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 59-71, 2018.

- AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 451-474, 2009.
- AKGÜN, A. E. *et al.* New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 24, n. 3, p. 203-230, 2007.
- AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S. New product development team improvisation and speed-to-market: an extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 117-129, 2002.
- ANCONA, D. G.; OKHUYSEN, G. A.; PERLOW, L. A. Taking time to integrate temporal research. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 512-529. 2001.
- BAARD, S. K.; RENCH, T. A; KOZLOWSKI, S. W. J. Performance adaptation: A theoretical integration and review. **Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 48-99. 2014.
- BAKER, T.; MINER, A. S.; EESLEY, D. T. Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. **Research Policy**, v. 32, n. 2, p. 255-276, 2003.
- BARRETT, F. J. Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 605-622, 1998.
- BARTEL, C. A.; MILLIKEN, F. J. Perceptions of time in work groups: Do members develop shared cognitions about their temporal demands? In: BLOUNT, S. (Org.). **Research on managing groups and teams: Time in groups 6**. Nova Iorque: Elsevier, 2004. p. 87-109.
- BASTIEN, D. T.; HOSTAGER, T. J. Jazz as a process of organizational innovation. **Communication Research**, v. 15, n. 5, p. 582-602, 1988.
- BURKE, C. S. *et al.* Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1189-1207, 2006.
- CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E.; CONVERSE, S. A. Shared mental models in expert team decision making. In: CASTELLAN, JR. N. J. (Org.). **Individual and group decision making: Current issues**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993. p. 221-246.
- CHELARIU, C.; JOHNSTON, W. J.; YOUNG, L. Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 141-147, 2002.
- CONTE, J.; LANDY, F.; MATHIEU J. Time urgency: Conceptual and construct development. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 1, p. 178-185, 1995.
- CROSSAN, M. *et al.* Time and organizational improvisation. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 129-145, 2005.

CROSSAN, M. *et al.* The improvising organization: Where planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 4, p. 20-35, 1996.

CROSSAN, M.; SORRENTI, M. Making sense of improvisation. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 155-180, 1997.

CUNHA, M. P. All that jazz: Três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 36-42, 2002.

CUNHA, M. P. *et al.* Organizational improvisation: From the constraint of strict tempo to the power of the avant-garde. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 359-373, 2014.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V.; KAMOCHE, K. Organizational improvisation: What, when, how and why. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 3, p. 299-341, 1999.

CUNHA, M. P.; KAMOCHE, K.; CUNHA, R. C. Organizational improvisation and leadership: A field study in two computer-mediated settings. **International Studies of Management & Organization**, v. 33, n. 1, p. 34-57, 2003.

CUNHA, M. P. *et al.* Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. **Management Learning**, v. 46, n. 5, p. 511-529, 2015.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; REGO, T. M. **Superquipas**. 4. ed. Lisboa: Actual, 2018.

DERUE, D. S. *et al.* How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 182-196, 2008.

DE TIENNE, D.; MALLETTTE, P. Antecedents and outcomes of innovation-oriented cultures. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 18, p. 1-11, 2012.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EDMONDSON, A. C.; DILLON, J. R.; ROLOFF, K. S. Three perspectives on team learning. **The Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 269-314, 2007.

ENTIN, E. E.; SERFATY, D. Adaptive team coordination. **Human Factors**, v. 41, n. 2, p. 312-325, 1999.

FREEDMAN, J. L.; EDWARDS, D. R. Time pressure, task performance, and enjoyment. In: MCGRATH J. E. (Org.). **The social psychology of time**. Newbury Park, CA: Sage, 1988. p. 113-133.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

HADIDA, A. L.; TARVAINEN, W.; ROSE, J. Organizational improvisation: A consolidating review and framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 4, p. 437-459, 2015.

HATCH, M. J. Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 75-100, 1999.

HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K. P. Team reflexivity in innovative projects. **R&D Management**, v. 36, n. 2, p. 113-125, 2006.

KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P. Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. **Organization Studies**, v. 22, n. 5, p. 733-764, 2001.

KOZLOWSKI, S. W. J. *et al.* Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In: SALAS, E.; GOODWIN, G. F.; BURKE C. S. (Org.). **Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches** (SIOP Frontier Series). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2009. p. 113-155.

LEPINE, J. A. Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 27-39, 2003.

LEPINE, J. A. Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1153-1167, 2005.

LOUIS, M. R.; SUTTON, R. I. Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. **Human Relations**, v. 44, n. 1, p. 55-76, 1991.

MAGNI, M.; PROVERA, B.; PROSERPIO, L. Individual attitude toward improvisation in information systems development. **Behaviour & Information Technology**, v. 29, n. 3, p. 245-255, 2010.

MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E.; ZACCARO, S. A temporarily based framework and taxonomy of team process. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 356-376, 2001.

MARQUES-QUINTEIRO, P. *et al.* And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 17, n. 3, p. 194-206, 2013.

MAYNARD, M. T.; KENNEDY, D. M.; SOMMER, S. A. Team adaptation: A fifteen-year synthesis (1998 – 2013) and framework for how this literature needs to “adapt” going forward. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 5, p. 652-677, 2015.

MILLER, D. A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. **Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 485-505, 1996.

MINER, A. S.; BASSOFF, P.; MOORMAN, C. Organizational improvisation and

- learning: A field study. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 304-337, 2001.
- MOORMAN, C.; MINER, A. S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 698-723, 1998a.
- MOORMAN, C.; MINER, A. S. The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 1-20, 1998b.
- NICKERSON, J. A.; ZENGER, T. R. A knowledge-based theory of the firm - The problem-solving perspective. **Organization Science**, v. 15, n. 6, p. 617-632, 2004.
- ORR, J. E. **Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job**. Ithaca, NY: ILR Press, 1996.
- PAVLOU, P. A.; SAWY, O. A. The “third hand”: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. **Information Systems Research**, v. 21, n. 3, p. 443-471, 2010.
- PULAKOS, E. D. *et al.* E. Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 4, p. 612-624, 2000.
- PULAKOS, E. D. *et al.* Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. **Human Performance**, v. 15, n. 4, p. 299-323, 2002.
- RANDALL, K. R.; RESICK, C. J.; DECHURCH, L. A. Building team adaptive capacity: the roles of sensegiving and team composition. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 525-540, 2011.
- SANTOS, C. M.; UITDEWILLIGEN, S.; PASSOS, A. M. A temporal common ground for learning: The moderating effect of shared mental models on the relation between team learning behaviours and performance improvement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 5, p. 710-725, 2015.
- SCHIPPERS, M. C. *et al.* Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p. 779-802, 2003.
- SCHIPPERS, M. C.; HOMAN, A. C.; VAN KNIPPENBERG, D. To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 1, p. 6-23, 2013.
- SCHIPPERS, M. C.; WEST, M. A.; DAWSON, J. F. Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. **Journal of Management**, v. 41, n. 3, p. 769-788, 2015.
- SCHMUTZ, J. B.; EPPICH, W. J. Promoting learning and patient care through shared reflection: a conceptual framework for team reflexivity in health care. **Academic Medicine**, v. 92, n. 11, p. 1555-1563, 2017.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. **Educational and Psychological Measurement**, v. 55, n. 5, p. 818-831, 1995.

SHIN, S. J. *et al.* Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 1, p. 197-212, 2012.

STANDIFER, R.; BLUEDORN, A. Alliance management teams and entrainment: Sharing temporal mental models. **Human Relations**, v. 59, n. 7, p. 903-927, 2006.

TANNENBAUM, S. I.; CERASOLI, C. P. Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. **Human Factors**, v. 55, n. 1, p. 231-245, 2013.

VALAEI, N.; REZAEI, S.; ISMAIL, W. K. W. Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 224-233, 2017.

VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical improvisation: Lessons for organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.

VERA, D.; CROSSAN, M. Improvisation and innovative performance in teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 203-224, 2005.

WALLER, M. J. *et al.* The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 586-600, 2001.

WANG, X. H. F.; KIM, T. Y.; LEE, D. R. Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3231-3239, 2016.

WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

WELDON, E. The development of product and process improvements in work groups. **Group & Organization Management**, v. 25, n. 3, p. 244-268, 2000.

ZIMBARDO, P. G.; BOYD, J. N. Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 77, n. 6, p. 1271-1288, 1999.

- António Cunha  
Meneses  
Abrantes** PhD em Gestão pelo ISCTE-IUL e investigador da Unidade de Investigação Empresarial (Business Research Unit) do ISCTE-IUL. Áreas de interesse: dinâmicas de equipa, improvisação, adaptação, cognição e aprendizagem.
- Ana Margarida  
Passos** Professora associada do departamento de RH&CO no ISCTE-IUL. Áreas de interesse: liderança de equipas, cognição de equipa, processos afetivos-motivacionais e eficácia e adaptabilidade da equipa com um foco particular em aspetos temporais.
- Miguel Pina e  
Cunha** Professor de teoria organizacional e comportamento organizacional na NovaSBE, Portugal. A sua investigação foca-se, principalmente, no surpreendente (paradoxo, improvisação, serendipidade, zemblanidade, círculos viciosos) e no extremo (organização positiva, genocídio). Coautor (com Arménio Rego e Stewart Clegg) do livro “As virtudes da liderança: desafio contemporâneo para gestores globais” (Oxford University Press, 2012).
- Patrícia Lopes  
Costa** Investigadora no CUBE, a unidade de investigação organizacional da Católica Lisbon. A sua investigação centra-se na eficácia das equipas, particularmente nos processos interpessoais da equipa e nos estados afetivo-motivacionais emergentes. Consultora em Psicologia Organizacional, trabalhando com instituições públicas e privadas.