



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, v.14, n.2, p. 228-239, nov. 2024.

DOI: 10.5281/zenodo.14218625

RESENHA

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO ÁGIL NO CONTEXTO MUNDO VUCA

REVIEW

BUSINESS COMMUNICATION AND AGILE MANAGEMENT IN THE VUCA WORLD

Carla Costa dos Santos Lopes¹

Ademir Ribeiro Predes Júnior²

Marcello Vinícius Doria Calvosa³

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, Brasil

Resumo

Resenhas são ótimos instrumentos científicos ágeis e analíticos para produzir, socializar e compartilhar materiais de estudo instrutivos para os ambientes acadêmicos e profissionais, destacando pontos principais de uma obra, economizando recursos de seus leitores. Uma resenha acadêmica e crítica visa interpretar uma publicação científica com o objetivo de gerar discussões, *insights*, ponderações ou uma decisão de leitura (Calvosa, 2022). Assim, uma resenha poderá apresentar uma obra para o público, para esse decidir se a quer consumir ou não. Outro objetivo de uma resenha é mostrar pontos de vista ou aplicabilidades que o leitor, em sua primeira leitura, não fora capaz de compreender. É uma contribuição do entendimento do impacto que a obra causou ao resenhista. Uma resenha bem escrita busca alcançar um perfil de imparcialidade e de neutralidade (Calvosa, 2021; 2020). No atual objeto de estudo, a obra resenhada foi o artigo científico, pertencente ao Estrato A1, da base Scopus, intitulado: *Business Communication Lessons in Agility: introduction to the special issue on the COVID-19 Pandemic*, dos autores Jacqueline Mayfield e Milton Mayfield, publicado no renomado periódico científico *International Journal of Business Communication*.

Palavras-chave: Gestão Ágil, Comunicação Empresarial, Mundo VUCA.

Abstract

Reviews are great agile and analytical scientific tools for producing, socializing and sharing instructive study materials for academic and professional environments, highlighting the main points of a work, saving resources for its readers. An academic and critical review aims to interpret a scientific publication with the aim of generating discussions, insights, considerations or a reading decision (Calvosa, 2022). Thus, a review can present a work to the public, so they can decide whether they want to consume it or not. Another objective of a review is to show points of view or applicability that the reader, on their first

¹ Bacharel em Administração - UFRRJ. Pesquisadora do Grupo de Pesquisas GeCaPEP. E-mail: carla.darlin@gmail.com.

² Mestre em Gestão e Estratégia - PPGE / UFRRJ. Pesquisador do Grupo de Pesquisas GeCaPEP. Servidor Técnico-Administrativo - UFRRJ. Tutor EaD do curso Adm.CEDERJ / UFRRJ. E-mail: ademirpredes@ufrj.br.

³ Formado em Administração de Empresas - UFRRJ e em Administração Pública - UFRRJ. Especialista (MBA) em Auditoria Fiscal - CEFET-RJ e em Docência do Ensino Superior - UFRRJ. Pós-graduado em Planejamento Estratégico - FEA/USP e em Modelos Estatísticos Multivariados - FEA/USP. Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios - PPGEN/UFRRJ. Doutor em Administração - FEA/USP. E-mail: mvcavlosa@yahoo.com.br.

reading, was not able to understand. It is a contribution to understanding the impact that the work had on the reviewer. A well-written review seeks to achieve a profile of impartiality and neutrality (Calvosa, 2021; 2020). In the current object of study, the work reviewed was the scientific article, belonging to Stratum A1, from the Scopus database, entitled: Business Communication Lessons in Agility: introduction to the special issue on the COVID-19 Pandemic, by authors Jacqueline Mayfield and Milton Mayfield, published in the renowned scientific journal *International Journal of Business Communication*.

Keywords: Agile Management, Business Communication, VUCA.

RESENHA DA OBRA:

MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M. Business Communication Lessons in Agility: Introduction to the Special. **International Journal of Business Communication**. v. 59, n. 2, p. 163-173, 2022. <https://doi.org/10.1177/23294884221077813>.

Sobre os autores do artigo original, Jacqueline Mayfield e Milton Mayfield são docentes na área de Gestão Estratégica da Universidade Internacional Texas A&M (EUA). Ambos possuem Ph.D. em Administração de Empresas/Marketing pela Universidade do Alabama (EUA). Também, atuam como editores do *International Journal of Business Communication* (EUA). Os seus principais temas de pesquisa encontram-se nas áreas de liderança, comunicação empresarial, criatividade e gestão internacional.

A obra aborda a importância da utilização de uma comunicação empresarial eficiente em contextos turbulentos e incertos. Como cenário para a pesquisa científica contida no artigo, foi analisado o período da pandemia de COVID-19. Para a melhor compreensão da proposta do trabalho, dois conceitos teóricos são relevantes, a saber: Gestão Ágil e Comunicação Empresarial Ágil. O conceito de **Gestão Ágil** é uma abordagem interativa e adaptativa para a gestão de projetos e equipes, focada na entrega contínua de valor aos clientes, colaboração entre os membros da equipe e resposta flexível às mudanças ao longo do tempo (Worley; Jules, 2020). A gestão e suas ferramentas organizacionais são constructos-chave para a eficiência empresarial e a formação de elo com *stakeholders* para potencializar retorno ao negócio, em especial, usando processos de comunicação (Machado *et al.*, 2010; 2006; Aparício *et al.*, 2011; Calvosa; Alvarenga, 2011). Enquanto, entende-se **Comunicação Empresarial Ágil** como método que busca criar um ambiente de trabalho no qual a comunicação seja eficaz, adaptável e alinhada com os objetivos estratégicos da organização, disseminada por meio de lideranças expressivas e que gerem os devidos

impactos e impulsos motivacionais nos *stakeholders* (Doria, 2015; 2024). O objetivo será promover uma comunicação direta e rápida entre os membros da equipe, incentivando o feedback contínuo, a flexibilidade para se adaptar às mudanças, a transparência nas comunicações e a utilização de ferramentas digitais para facilitar a colaboração, especialmente em equipes remotas (Ferreira *et al.*, 2024; 2021; Cubric, 2013).

O artigo foi estruturado com uma linguagem convidativa, propondo um interessante elo entre os autores e a temática da gestão ágil para empresas. O primeiro tópico aponta os caminhos para a capacidade de adaptação, flexibilidade, eficácia e rapidez nas ações de comunicação empresarial, no contexto de um Mundo VUCA (Franco *et al.*, 2022). Para esclarecimento dos leitores, o termo VUCA foi popularizado na década de 1990, nos Estados Unidos, com a finalidade de se entender e acompanhar mudanças, incertezas e volatilidade de cenários complexos (Predes Junior *et al.*, 2024; Baran; Wozny, 2020). Relações entre os temas liderança, gestão e preocupações organizacionais ambientais aparecem também em outras obras em Ciências Sociais Aplicadas, mostrando uma tendência de contextualização (Vilas Boas *et al.*, 2023; Lima *et al.*, 2022; Carvalho *et al.*, 2021; Dolor dos Santos, 2020; Shiose *et al.*, 2012).

É possível observar que a comunicação empresarial deve ser usada de forma ampla nas organizações, tanto para o desenvolvimento da cultura organizacional (Januário *et al.*, 2024; Ossola *et al.*, 2024), assim como, para a adaptação de novos funcionários, desenvolvimento profissional e gestão de suas carreiras (Silva Junior *et al.*, 2022; Oliveira *et al.*, 2021). Pode ser usada como uma estratégia para vencer as barreiras e os desafios de relacionamento no Mundo VUCA, em um ambiente altamente dinâmico (Thomaz *et al.*, 2024; Vilas Boas *et al.*, 2024). A discussão sobre agilidade e comunicação empresarial abre espaço para novas pesquisas, o que pode ser uma oportunidade para aprofundar debater o papel e a funcionalidade das lideranças atuais e futuras no ambiente corporativo (Calvosa, 2021; Souza Neto *et al.*, 2008; 2006; Santana *et al.*, 2007).

A obra original vale a pena ser lida. Um dos motivos para isso é a sua contribuição teórica. A seção Referencial Teórico relaciona o tema agilidade nos negócios com a premissa de competitividade organizacional, com base na comunicação eficaz no cenário VUCA (Mayfileld; Mayfield, 2022; Macedo *et al.*, 2024).

Assim como, o esforço encontrado para modelar e gerar *insights* sobre os processos de comunicação em tempos disruptivos (Mayfileld; Mayfield, 2022). Pela ótica de aplicação prática dos conceitos, a obra permite desenvolver uma aprendizagem, envolvendo comunicação adequada e rápida. No contexto pandêmico vivido, assim como, no ambiente decorrente e com efeitos da experiência da realidade do COVID-19, passou a existir a necessidade de observância das adaptações experimentadas no ambiente empresarial. E isso pode ser sentido nas adaptações de uma nova cultura organizacional, no desenvolvimento de novas habilidades profissionais, na preocupação em agregar colaboradores com habilidades específicas baseadas para ações rápidas e interpretação de cenários, em ambientes imprecisos, voláteis e ágeis, em gerir um conhecimento novo e individualizado para cada organização (Fernandes *et al.*, 2021; Batista *et al.*, 2022; Santos Lopes *et al.*, 2022; Calvosa; Alvarenga, 2010).

Em relação aos elementos gráficos presentes no artigo, o trabalho traz uma única tabela, com um modelo chamado *A Model of Communication Agility in the COVID-19 Pandemic*. Nessa tabela pode ser observada a proposta de um modelo teórico e lacônico de comunicação ágil, que poderá ser utilizada em tempos disruptivos, com foco na experiência da Pandemia de COVID-19. O modelo apresenta a correlação entre (i) o suporte fornecido por uma comunicação empática e resiliente e (ii) o baixo apoio que pode surgir de uma comunicação ruidosa e acelerada. Mayfileld e Mayfield (2022) mostram que não é preciso existir o *trade off* comunicação ágil *versus* comunicação empática, mas destaca que os líderes são vistos como uma espécie de mensageiros, com o objetivo de transmitir confiança aos seus subordinados por meio de processos de comunicação eficazes. A comunicação empática pode ser caracterizada pelo apoio e pela diminuição do estresse psicológico.

Durante a leitura da obra original é possível identificar os pontos positivos da comunicação empática e transparente, segundo os autores, que devem ser direcionados por meio da liderança estratégica. E aponta exemplos de liderança e como esses afetam a segurança psicológica nos liderados. Esses pontos observados e destacados também estão presentes em outras leituras científicas sobre o tema (Nogueira *et al.*, 2024; Calvosa; Ferreira, 2023; 2021; Araújo *et al.*, 2012; Correia *et al.*, 2010; 2005). O leitor é estimulado a uma reflexão sobre tópicos relevantes para o bom desempenho profissional, que segundo o artigo (Mayfield; Mayfield, 2022), são: bom ambiente de trabalho em conjunto; alta transparência nos relacionamentos;

cuidado mútuo necessário; escuta ativa das instruções de liderança e apoio emocional. O artigo mostra o poder das mensagens positivas e da liderança como apoio, como resultado da diminuição da exaustão emocional.

Após a Pandemia de COVID-19, muitos profissionais têm vivido momentos de depressão e ansiedade, com novas necessidades de apoios psicológicos e emocionais. Em uma era mais tecnológica, na qual profissionais e estudantes vivenciam uma espécie particular de “isolamento social”, deixando de interagir de forma pessoal para passar a maior parte de seu tempo livre atrás das telas de computadores e de celulares, corroborado com heranças do período pós-pandêmico, esses sintomas poderão perdurar por mais tempo. Ou serem incorporados no cotidiano de alunos e profissionais de mercado de forma definitiva. Não é incomum observar nas empresas um distanciamento social, psicológico e ideológico entre líderes e colaboradores. Sobretudo, em um ambiente de expectativas altas e baixa capacidade de frustração presentes em uma grande parte dos graduandos, por diversos fatores sociais, comportamentais e acadêmicos (Melo Franco *et al.*, 2023).

Os *insights* gerados no trabalho de Mayfield e Mayfield (2022) ajudam a compreender como práticas organizacionais e posturas empáticas saudáveis podem melhorar os processos de comunicação, gerar bom convívio e afetar positivamente a rotina dos *stakeholders*. O que se refletirá em uma gestão ágil (Abreu *et al.*, 2024). Pelo que parece, nada impede que outras pandemias globais sejam deflagradas no futuro. Portanto, as variáveis trazidas na obra original: liderança, gestão, empatia, comunicação, movimento VUCA e teletrabalho poderão ser demandas a qualquer momento. A obra contribui para que estudantes de graduação possam compreender e aplicar os seus conceitos e seu modelo teórico em seus estágios, empregos ou em iniciativas empreendedoras (Almeida *et al.*, 2024; Fernandes *et al.*, 2022; Penha *et al.*, 2013). O trabalho destaca a função de liderança, que deve ser ativa, participativa e desenvolver o ambiente organizacional e as pessoas para um cenário VUCA (Mendonça de Souza *et al.*, 2024), segundo os autores.

Como contribuição prática deste trabalho, algumas questões de pesquisa foram sugeridas. As questões seguintes tiveram como objetivo nortear, caso oportuno, a idealização de futuros TCCs ou dissertações de mestrado. Quais serão os novos modelos estabelecidos de comunicação no ambiente organizacional? Será que os movimentos nacionais em empresas brasileiras se aproximam dos movimentos

internacionais? Quais as principais diferenças e semelhanças entre processos de comunicação organizacionais em pequenas, médias e grandes empresas? Será possível estabelecer um modelo de responsabilização nas organizações, entre os *stakeholders*, sobre obrigações e deveres em comunicar objetivos estratégicos para toda a empresa? Poderá ser proposto um modelo prático de framework que ajude o melhor direcionamento de processos de comunicação de forma ascendente e lateral? Como dimensionar oportunidade, relevância e espaço para programas de capacitação e orientação profissional no ambiente de trabalho para que sejam dinamizados processos de comunicação e coaching para a formação de profissionais de excelência? É possível sugerir um framework teórico para a adoção de comunicação disruptiva associada à gestão ágil em repartições públicas? (Santos Fortunato *et al.*, 2024; Leite *et al.*, 2024; 2020; Almeida *et al.*, 2024; Cardoso *et al.*, 2022; Kakauer *et al.*, 2012; Xavier *et al.*, 2012; Almeida *et al.*, 2010).

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. *et al.* A Gestão de Pessoas na Era da Informação: uma análise crítica do impacto das transformações digitais na gestão de talentos. **Revista Eletrônica e-Fatec**, v. 14 n. 3, 2024.

ALMEIDA, A. *et al.* Estudantes do Ensino Superior: inseguranças e questionamentos em seu desenvolvimento de carreira. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 15, n. 1, 2024.

ALMEIDA, A. *et al.* Oportunidades, Vantagens e Desafios do Ensino a Distância: percepções de estudantes de Administração do Rio de Janeiro. *In: 35º ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*, On-line, 2024.

ALMEIDA, M. *et al.* Análise Psicológica e Perfil dos Empreendedores a partir dos seus Valores Pessoais e dos Tipos Motivacionais de Schwartz. *In: AdCont - Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis*, 2010.

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. *South American Development Society*, v. 10, n. 28, 2024.

APARÍCIO, I. *et al.* Relações de trabalho a contribuição dos modelos de gestão. *In: VIII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. 2011.

ARAÚJO, L. *et al.* O Estudo do Fenômeno da Liderança Sob a Ótica dos Líderes das Gerações Y, X e Baby Boomers. *In: III AdCont - Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis*, 2012.

BARAN, B.; WOZNYJ, H. Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, v. 50, n. 2, 100787, 2021.

BATISTA, M. *et al.* Uma iniciativa de educação profissional para a construção de carreira dos alunos de Administração. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 2, 2022.

CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? *Cadernos EBAPE*, FGV, v. 21, n. 2, 2023.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023.

CALVOSA, M. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 62, p. 1, 2022.

CALVOSA, M. O que é uma Resenha Acadêmica e Crítica? Oportunidades de Capacitação e de Desenvolvimento Acadêmico. *In: III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR*, UFRRJ, On-line. Dez.2022.

CALVOSA, M. Como o bem-estar ocupacional docente é afetado por cenários inesperados e imprecisos? *Revista UFG*, v. 22, n. 28, 2022.

CALVOSA, M. Modelo de verificação e diretrizes para a publicação de resenha crítica. *In: III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR*, UFRRJ, On-line. 2021.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX? *In: XLV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2021.

CALVOSA, M. Modelo de Template para a Elaboração de Resenha Acadêmica e Crítica. *In: I Seminário Virtual de Liderança e Gestão* - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. Dez.2020.

CALVOSA, M. Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica. *In: Seminário Virtual de Liderança e Gestão* - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. 2020.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M. Reflections on the Influence of Post-Doctoral Studies on Post-Graduate Scientific Production. **RAEP - Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, p. 5, 2019.

CALVOSA, M.; ALVARENGA, M. Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho? Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. **Revista Uniabeu**, v. 3, n. 5, p. 203-229, 2010.

CARDOSO, D. *et al.* Percepção de Qualidade no Atendimento Público: um estudo de caso sobre eficiência e satisfação na SAG-ICEx-UFF. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 13, n. 1, p. e28122-e28122, 2022.

CARVALHO, C. *et al.* A Abordagem de Liderança nos Tempos de Pandemia: como proporcionar resultados por meio do teletrabalho. *In: XVIII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração*, 2021.

CORREIA, F. *et al.* Trocas Intertemporais: do total comprometimento à independência do seguidor em relação ao líder. **Revista Ramal de Ideias**, v. 3, 2010.

CORREIA, F. *et al.* A necessidade de gestores no século XXI: liderança empresarial x gerenciamento eficaz. *In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende–RJ, 2005.

CUBRIC, M. An agile method for teaching agile in business schools. **The International Journal of Management Education**, v. 11, n. 3, p. 119-131, 2013.

DOLOR dos SANTOS, W. A possível relação entre Inovação Gerencial, Gestão Organizacional e Liderança Empresarial, em um Ambiente Colaborativo. *In: XVII SEGeT - Simpósio de Excelência, Gestão e Tecnologia*, Resende–RJ, 2020.

DOLOR dos SANTOS, W. As TICs como Potencializadoras das Ações de Inovação Gerenciais. *In: 31º ENANGRAD - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração*, 2020.

DORIA, M. Eles Lideram os Três Perfis de Seguidores. **HSM Management**, v. 19, Fev.2015.

DORIA, M. O Líder do Ano de 2040. **HSM Management**, v. 18, Dez.2014.

FERNANDES, A. *et al.* Empreendedorismo no Mercado Digital: como identificar e inserir ferramentas no negócio adequadas às demandas dos clientes digitais. **Revista Valore**, v. 7, n. 3, p. 47–66, 2022.

FERNANDES, A. *et al.* Relato Técnico sobre uma Experiência em Pequena Empresa: decisões empreendedoras. *In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração*, FEA/USP, 2022.

FERNANDES, A. *et al.* A Tipologia de Classificação de Clientes aplicada à necessidade do Dinamismo de Novos Modelos de Negócios no Microambiente de Pequenas Empresas. *In: XIII CASI-Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, on-line. 2022.

FERNANDES, A. *et al.* A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e26972, 2021.

FERREIRA, M. *et al.* Futuro do Trabalho no Setor Público: impactos das TICs nas relações entre organizações e colaboradores. *In: 35º ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*, On-line, 2024.

FERREIRA, M. *et al.* Competências Digitais do Século 21 e Habilidades em TICs-Uma Análise Bibliométrica. *In: XLV EnANPAD - Encontro da ANPAD*, Curitiba, 2021.

FERREIRA, M. *et al.* Habilidades Digitais e Habilidades Digitais do Século 21 – Uma Análise Bibliométrica. *In: XXIV SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP*, São Paulo, 2021.

FERREIRA, M. *et al.* Efeitos do Uso das TICs e sua Relação com o Trabalho e a Gestão de Pessoas. *In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, Rio de Janeiro. 2021.

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024.

FORTUNATO, W. *et al.* Estratégias de Atração e Engajamento de Estudantes da Modalidade EaD: relato técnico de um projeto de extensão universitária. *In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração*, 2024.

FORTUNATO, W. *et al.* Tecnologias Digitais e Desenvolvimento Acadêmico: um relato técnico da experiência de estudantes de Administração da modalidade EaD. *In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração*, FEA/USP, 2024.

FRANCO, I. *et al.* Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes. *In: XLVI EnANPAD – Encontro da ANPAD*, 2022.

JANUÁRIO, É. *et al.* Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, [S. 1], v. 10, n. 3, 2024.

KRAKAUER, P. *et al.* Análise sobre os Processos de Orientação Profissional nas Organizações. *In: XVII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração*, 2020.

LEITE, R. *et al.* Mentorias Spot: vantagens, desvantagens e operacionalização. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 1, p. 118-140, 2024.

LEITE, R. *et al.* Mentorias Spot: oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. *In: XI EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Belo Horizonte/MG, 2020.

LIMA, M. *et al.* O Constructo Liderança Contemporânea A Partir Das Mídias Sociais Virtuais. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 10, p. 83-108, 2022.

MACEDO, J. *et al.* A. Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 3, p. e963, 2024.

MACHADO, C. *et al.* 'Fourth Party Services' vs. Outsourcing: a competitive advantage. World Academy of Science, **Engineering and Technology**, v. 4, p. 1-15, 2010.

MACHADO, C. Quarteirização vs. Terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos. *In: Congresso: III SEGET–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2006.

MARTINS, A. *et al.* Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024.

MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M. Business Communication Lessons in Agility: Introduction to the Special. **International Journal of Business Communication**. v. 59, n. 2, p. 163-173, 2022.

MELO FRANCO, I. *et al.* What are the Expectations of Business Administration Students for Building a Career? **Journal of Business and Management - IOSR-JBM**, v. 25, p. 9, 2023.

MENDONÇA de SOUZA, F. *et al.* Gestão Estratégica de Pessoas e de Instituições no Ambiente VUCA. **Rev. de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

NOGUEIRA, C. *et al.* Lições de Liderança dos CEO's da Apple Inc.: Steve Jobs e Tim Cook. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

OLIVEIRA, M. *et al.* Gestão de Carreiras: perspectivas para o colaborador do tradicional ao contemporâneo. *In: XVIII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração*, 2021.

OSSOLA, L. *et al.* Cultura e Agilidade Organizacional: Apresentação de um modelo de gestão aplicado a ambientes dinâmicos. *In: XVII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2020.

PENHA, E. *et al.* Os Valores Pessoais dos Empreendedores de Sucesso. **Revista de Administração (UCB)**, v. 3, p. 40-60, 2013.

PREDES JUNIOR, A. *et al.* Líderes em Meio à Turbulência do Mundo Contemporâneo: gerenciando organizações ágeis no mundo VUCA. **Revista Eletrônica e-Fatec**, v. 14 n. 3, 2024.

SAMPAIO MARTINS, A. *et al.* Autoeficácia vs. Estresse: como gerar alunos mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso escolar? **Revista UFG**, v. 22, n. 28, 2022.

SANTANA, L. *et al.* O Processo de Liderança sob a ótica do Seguidor. *In: IV SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2007.

SANTOS, R. Educação Corporativa: as vantagens da implantação de um projeto de universidade corporativa. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, 2006.

SANTOS FORTUNATO, W. *et al.* Origem e Evolução do Fenômeno Rotatividade de Colaboradores: uma revisão de literatura. **Revista Valore**, v. 9, p. 95–111, 2024.

SANTOS FORTUNATO, W. *et al.* Sobrevivendo as Incertezas: percepção de líderes do setor de saúde privado sobre o ambiente VUCA. *In: XXI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2024.

SANTOS LOPES, C. *et al.* Pesquisa sobre TICs, Competências Gerenciais e Empresas Digitais. *In: XIX CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração*, 2022.

SHIOSE, S. *et al.* Sistemas integrados de gestão: alternativa contemporânea eficaz de gerenciamento e planejamento para instituições públicas de ensino. *In: XIV Semead-Seminários em Administração da USP*, São Paulo, 2012.

SHIOSE, S. *et al.* Análise e Conceitos sobre Sistemas Integrados de Gestão. *In: IX SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, 2012.

SILVA, T. *et al.* Portais Eletrônicos Utilizados nos Municípios Fluminenses: Análise das Ações Inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 2, 2017.

SILVA, P. *et al.* Quais são as prioridades axiológicas dos docentes de IES? Uma survey sobre a hierarquização de seus valores pessoais. *In: XXXV ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2011.

SILVA JUNIOR, E. *et al.* O Caso de Ensino como Alternativa Acadêmica para o Estudo do Tema Carreiras Contemporâneas. *In: CONVIBRA – Congresso Virtual de Administração*, São Paulo, 2022.

SOUZA NETO, S. *et al.* Liderança empresarial: aplicação de um estudo contemporâneo sobre futuros administradores. *RAD*, v. 1, n. 1, p. 20-28, 2008.

SOUZA NETO, S. *et al.* As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 4, n. 1, 2006.

THOMAZ, A. *et al.* Mentalidade Ágil e Folga Ágil Garantem Competitividade em Longo Prazo? *Revista de Casos e Consultoria*, v. 15, n. 1, 2024.

VILAS BOAS, A. *et al.* Analysis of Customer Digital Behavior through the Canvas Business Model: An Initial Proposal. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, v. 7, n. 5, 2024.

VILAS BOAS, A. *et al.* **The Potential of Leadership**: Differences between Mental Models of Leadership in the Twentieth and Twenty-First Centuries. IntechOpen, 2023.

WORLEY, C.; JULES, C. COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 56, n. 3, p. 279-283, 2020.

XAVIER, A. *et al.* Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. *In: XXXVI ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2012.

XAVIER, A. *et al.* O Perfil do Estudante de Administração do Ensino Superior: um estudo comparativo entre amostras de uma universidade federal do Rio de Janeiro. *In: XIV Semead - Seminários em Administração da USP*, São Paulo, 2012.