

Gestão Estratégica de Pessoas e de Instituições no Ambiente VUCA
Strategic Management of People and Institutions in the VUCA Environment
Gestión Estratégica de Personas e Instituciones en el Entorno VUCA

Recebido: 10/07/2024 | Aceito: 21/08/2024 | Publicado: 23/08/2024

Fabricio Mendonça de Souza | Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655 | E-mail:

fabriciomendonca_@hotmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7086-9870>

Ademir Ribeiro Predes Junior | Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ,
Brasil | Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655 | E-mail: ademirpredes@ufrrj.br |

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6163-3918>

Marcello Vinicius Doria Calvosa | Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ,
Brasil | Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655 | Centro de Educação a Distância do

Estado de Rio de Janeiro, CEDERJ, Brasil | E-mail: mvcalvosa@yahoo.com.br | ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

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 (CALVOSA, 2021). Uma resenha acadêmica e crítica visa interpretar uma publicação científica com o objetivo de gerar discussões, *insights*, ou mesmo, a decisão de consumo da própria obra original (CALVOSA, 2020). O Projeto de Extensão DEGECAR (UFRRJ) e o Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq), por meio do Projeto LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, propõem aos estudantes das instituições de ensino superior conveniadas, a oportunidade de elaboração, supervisão e publicação de resenhas acadêmicas e críticas, a partir de artigos científicos relevantes, recentes, com temas de fronteira de conhecimento, em língua estrangeira, originários do Extrato A1, pertencentes à conceituada base científica Scopus. Depois de

divulguem as suas produções em um evento NEPE, interno na UFRRJ, se aprovados em uma avaliação *double review*, os melhores trabalhos classificados são encaminhados a periódicos prestigiosos para a apreciação e publicação. Acredita-se que a contribuição social e prática do projeto estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica.

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 (CALVOSA, 2021). An academic and critical review aims to interpret a scientific publication with the aim of generating discussions, insights, or even the decision to consume the original work itself (CALVOSA, 2020). The DEGECAR Extension Project (UFRRJ) and the GeCaPEP Research Group (CNPq), through the Project LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, offer students from partner higher education institutions the opportunity to prepare, supervise and publish reviews academic and critical articles, based on relevant, recent scientific articles, with knowledge-based themes, in a foreign language, originating from Extract A1, belonging to the renowned scientific database Scopus. After publishing their productions at a NEPE event, internal to UFRRJ, if approved in a double review assessment, the best-classified works are sent to prestigious journals for consideration and publication. It is believed that the social and practical contribution of the project stimulates the circulation of cutting-edge knowledge, extension and research activities and greater exchange between the academic community.

Resumén

Las reseñas son grandes herramientas científicas, ágiles y analíticas, para producir, socializar y compartir materiales de estudio instructivos para entornos académicos y profesionales, destacando los puntos principales de una obra, ahorrando recursos a sus lectores (CALVOSA, 2021). Una revisión académica y crítica tiene como objetivo interpretar una publicación científica con el objetivo de generar discusiones, insights o incluso la decisión de consumir el trabajo original en sí (CALVOSA, 2020). El Proyecto de Extensión DEGECAR (UFRRJ) y el Grupo de Investigación GeCaPEP (CNPq), a través del Proyecto LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, ofrecen a estudiantes de instituciones de educación superior socias la

oportunidad de preparar, supervisar y publicar reseñas de artículos académicos y críticos, basados en temas relevantes, artículos científicos recientes, con temática de conocimiento, en idioma extranjero, provenientes del Extracto A1, perteneciente a la reconocida base de datos científica Scopus. Después de publicar sus producciones en un evento NEPE, interno de la UFRRJ, si son aprobados en doble evaluación, los trabajos mejor clasificados son enviados a revistas de prestigio para su consideración y publicación. Se cree que el aporte social y práctico del proyecto estimula la circulación de conocimientos de vanguardia, actividades de extensión e investigación y un mayor intercambio entre la comunidad académica.

RESENHA DA OBRA:

ZHANG-ZHANG, Y.; ROHLFER, S.; VARMA, A. Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. **Journal of Business Research**, v.144, p. 587-598, 2022. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.12.069>

Palavras-chave: Ambiente VUCA; Visão Baseada em Recursos; Gestão Estratégica de Pessoas.

A primeira autora da obra original, Yingying Zhang-Zhang, possui graduação pela Ramon Llull University (Espanha) e MBA pela ESADE Business School (Espanha). Ela é Ph.D. em Ciências da Administração pela Ramon Llull University (Espanha) e professora de Administração na International University of Japan (Japão). Os seus interesses em pesquisa são, principalmente, nas áreas de Negócios Internacionais, Mercados Emergentes e Gestão Estratégica Internacional de Pessoas. Sylvia Rohlfers, segunda autora, possui graduação pela Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (Alemanha). É Ph.D em Estudos e Negócios em Indústrias pela University of Warwick (Inglaterra) e professora de Gestão Organizacional na Universidad Especializada en Dirección de Empresas y Economía - CUNEF (Espanha). Arup Varma é graduado em Economia pela St. Xavier's College (Índia). É Ph.D. em Relações Industriais e Recursos Humanos pela Rutgers University (EUA) e professor de Gestão de Recursos Humanos na Loyola University Chicago (EUA). Os seus principais interesses em pesquisa, atualmente, são em Adaptação de Expatriados e em Gestão de Desempenho.

A obra original tem como foco principal a análise de práticas de gestão de pessoas em um contexto de incertezas e volatilidade para as organizações contemporâneas. Essas são preocupações que envolvem, também, o direcionamento e a capacitação de nossa atual sociedade e de seus cidadãos (JUNGER *et al.*, 2018). A produção desse tipo de conhecimento pode afetar positivamente e ajudar a desenvolver os ambientes social, político, econômico e

organizacional, trazendo novos significados para as empresas, as instituições de ensino, a sociedade e os recursos humanos (CÂMARA *et al.*, 2024; ABDALLA *et al.*, 2013; SOUZA NETO, 2006).

Aprender a gerir organizações em ambientes com variáveis instáveis pode ser um acelerador de resultados para que as organizações tornem-se ágeis, flexíveis, velozes e mais competitivas em seu ambiente de interação (CALVOSA; FERREIRA, 2023; CAVUSGIL *et al.*, 2021). Com esse foco, o artigo apresenta uma expressão relativamente nova no contexto mundial: *Ambiente VUCA* ou *Contexto VUCA*, que na pesquisa original aparece como referência para o entendimento de todo o dinamismo contemporâneo existente, que impulse ou interfira no alcance dos objetivos das organizações. O conceito de VUCA é utilizado para análise de cenários nos quais a variabilidade e a imprevisibilidade são fatores importantes na atuação das organizações (PREDES JUNIOR, 2022). O acrônimo da língua inglesa “V” de *Volatility* (Volatilidade), “U” de *Uncertainty* (Incerteza), “C” de *Complexity* (Complexidade) e “A” de *Ambiguity* (Ambiguidade) aponta quatro variáveis ou dimensões que devem ser contextualizadas numa metodologia de análise da situação ambiental na gestão dos negócios ou das instituições (CALVOSA; FRANCO, 2022). Inclusive, afetando as políticas educacionais e a educação empreendedora de instituições de ensino, escolas de negócios e perspectivas acadêmicas, de forma direta. E, de forma indireta, até mesmo setores mais estáveis e mercados consolidados (ALVARENGA *et al.*, 2024).

Outro ponto teórico que merece destaque no artigo científico está na perspectiva do conhecimento como um recurso organizacional. Para a Gestão Estratégica de Pessoas, o tema *Visão Baseada em Recursos (VBR)*, e sua extensão, a *Visão Baseada em Conhecimento (VBC)* podem ser potencializadores de capacidades dinâmicas ao centrar a gestão na valorização das pessoas naqueles ambientes VUCA. A VBR estuda o papel do indivíduo dentro de contextos desafiadores e altamente dinâmicos em uma abordagem que combina a análise interna da organização em conjunto com a análise externa do setor e do ambiente competitivo (PITELIS, 2004). Pontua-se que o conceito de VBC defende o conhecimento como sendo o recurso mais importante a ser gerenciado pela empresa na criação de vantagem competitiva (TAKEUCHI; NONAKA, 2009) e de potencial de desenvolvimento humano, independentemente do tamanho ou da natureza da organização, quando se cria uma esfera de aprendizagem (CALVOSA; ALVARENGA, 2010).

O artigo inicia-se com a contextualização da Gestão Estratégica de Pessoas em cenários desafiadores. Em seguida, o embasamento teórico dá suporte à integração entre a teoria da capacidade dinâmica em uma visão centrada nas pessoas da empresa em contextos novos e dinâmicos. Descreve esses novos contextos VUCA relacionados à luz das teorias da VBR e da VBC. O foco da utilização da VBR está voltado para o dinamismo das externalidades que impactam nos processos produtivos e como as organizações, com seus avanços estruturais, interagem com o ambiente. A VBC, dentro de ambientes dinâmicos, pela perspectiva do VUCA, surge como elemento teórico norteador para o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Pessoas, com foco nas pessoas como elementos-chave do processo de evolução e sustentação do negócio. Inclusive, para aumentar o nível de engajamento de gestores e futuros gestores, assim como, o desenvolvimento de *soft skills* (XAVIER *et al.*, 2012).

A obra resenhada apresenta-se como um artigo de revisão teórica em tema de fronteira do conhecimento. Apresenta o estado da arte na relação entre Gestão Estratégica de Pessoas, a valorização de suas capacidades dinâmicas e o seu possível comportamento em ambientes dinâmicos e contextos VUCA. Isso permite que os futuros leitores, principalmente, alunos de graduação, sintam-se mais confortáveis com a sua leitura, pelo fato de não trazer estatísticas complexas, métodos multivariados ou uma metodologia de difícil compreensão para essa fase de desenvolvimento acadêmico. Por isso, a obra original pode ser uma interessante fonte de consulta como referência bibliográfica complementar em sala de aula, em composição de produções científicas, bibliográficas, tecnológicas ou técnicas, na pesquisa científica ou na extensão universitária. Ademais, como texto complementar ou apresentação inicial da relação entre os temas na pós-graduação. Como, por exemplo, quando os autores trazem uma perspectiva da gestão estratégica de pessoas a partir de quatro pilares integrantes: a *liderança*; a *cultura organizacional*; a *aprendizagem organizacional* e a *rede de relacionamentos a partir de alianças interorganizacionais* (ZHANG-ZHANG; ROHLFER; VARMA, 2022). Essa categorização pode ser um ponto de partida para repensar a gestão de empresas e de instituições, com base em uma sinalização inicial de indicadores a serem mapeados ou para empoderar protagonistas para fomentar um processo de gestão mais amplo, dinâmico e sustentável.

Ao analisar os elementos gráficos do trabalho, a Tabela 1 estabelece um acentuamento da diferenciação entre a Gestão de Pessoas (GP) e a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Os autores mostram os pontos de aproximação e convergência, com destaque para o sentido mais amplo e horizontalizado da GP descrito no quadrante de diferenciação. Na Tabela 2,

aprofundam-se essas diferenças em algo mais funcional, frisando que a GP engloba todo o ecossistema que a empresa está inserida e se relaciona de forma direta e/ou indireta. Zhang-Zhang, Rohlfer e Varma (2022) estabelecem que somente as pessoas podem agir como veículos capazes de vencer os desafios do Mundo VUCA, ressaltando que a amplitude das interações entre os indivíduos impacta positivamente na inovação nos negócios. Esse conjunto de interações internas e externas, além do estreitamento das relações organizacionais, são apontados como as fontes da sustentação econômica das organizações.

A Figura 1 é complexa e rica em detalhes. Ela propõe um *framework* teórico, no qual, pela visão dos autores, quando identificado um ambiente ou mercado dinâmico, como o Contexto VUCA, a organização ou instituição deverá instituir uma liderança ativa e com foco estratégico nos colaboradores. *Framework* é um modelo proposto inicial (um desenho ou um esboço), que se apresenta como um conjunto de conceitos e/ou técnicas que projetam uma ferramenta futura, idealizada ou em elaboração, adaptável e usada como se fosse um “molde” para a construção de uma tecnologia, um processo ou um instrumento de análise definitivo. Em Ciências Sociais Aplicadas, em geral, pode ser utilizado como uma sequência de ações e passos que possa ser utilizada para auxiliar gestores e organizações na tomada de decisão e melhorar sua performance gerencial (FERNANDES *et al.*, 2021), como no caso da obra original. Em relação à liderança, ela deverá compreender e revalidar a cultura organizacional e promover um ambiente de aprendizado, estimulando capacidades dinâmicas (JANUÁRIO *et al.*, 2024). E, por meio de interações com outras organizações e redes de relacionamento, consiga sustentar o negócio competitivo em longo prazo e estabelecer uma gestão especializada (LIMA *et al.*, 2008, MACHADO, 2006). Esse seria a melhor estrutura e sequência, segundo os autores, para criar um ecossistema ne negócios saudável e competitivo, ao mesmo tempo, para organizações e instituições em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. A visão holística propõe a integração de todas as pessoas do processo produtivo, não apenas os tomadores de decisões (como na visão verticalizada de RH), sendo o ponto que diferencia a GP de modo a permitir concluir que a VBC, aplicada de forma estratégia sobre seus indivíduos, gera uma cultura de disseminação de conhecimentos e resultados econômicos positivos.

Na sessão Contribuição Teórica e Implicações são estimuladas ponderações sobre a adoção dos temas em novos contextos empresariais. Dentre os seus resultados, os autores identificam três contribuições relevantes do artigo, a saber: (i) distinção de características associadas aos ambientes dinâmicos, como o contexto dinâmico intensivo em tecnologia,

contexto de mercado emergente de alta velocidade e ambientes imprevisíveis induzidos por crises; (ii) utilização da VBR e VBC como geradores de capacidade dinâmica da gestão de pessoas através da perspectiva do conhecimento do trabalhador; e (iii) proposição de uma estrutura holística de gestão estratégica de pessoas para uma maior exploração da criação de conhecimento centrado nas pessoas, inserido nos novos contextos de ambientes altamente dinâmicos (VUCA) para um desempenho organizacional sustentável que inclua valores como liderança, cultura, aprendizagem e redes.

Como a obra original poderá ser útil aos estudantes? A partir de sua leitura, o estudante é estimulado a conhecer e a se aprofundar em temas de fronteira de conhecimento, que podem enriquecer a sua jornada acadêmica, com *insights* para a composição de trabalhos de conclusão de curso, discussões em sala de aula, temas para anteprojetos de pesquisa ou demandas para a extensão universitária para a comunidade acadêmica (FORTUNATO *et al.*, 2024; MARTINS 2022), com o objetivo de melhorar o desempenho acadêmico dos participantes (MARTINS 2024) e estimular o protagonismo e a liderança durante o processo de formação (SERRA *et al.*, 2011).

Sob o aspecto profissional, o trabalho convida o leitor a ter uma visão crítica de sua organização ou instituição. Estimula o profissional a buscar orientação profissional dentro da própria empresa (LEITE *et al.*, 2020) e educação corporativa (SANTOS, 2006) para a melhor compreensão ou aplicação dos temas. Destaca uma ênfase necessária nas alterações constantes do ambiente externo e a necessidade de capacitação para que indivíduos e empresas sejam competitivos. Convida o leitor a repensar processos, mapear as ações da concorrência, perceber pontos disruptivos e contingências de diversas naturezas (governamentais, mudança de comportamento de consumo, tecnologia). E, sobretudo, analisar a perspectiva da Gestão Estratégica de Pessoas, suas práticas administrativas, desenvolver a gestão do conhecimento e dar os passos necessários para contribuir para que a empresa alcance e sustente o sucesso organizacional (CASTRO *et al.*, 2009).

O trabalho traz uma reflexão sobre os mercados emergentes da China e da Índia, a partir das expertises dos autores. O Brasil é um país emergente, logo, comparações são inevitáveis. Será que determinadas políticas e práticas de gestão de pessoas nessas economias emergentes poderiam ser aplicadas com sucesso no Brasil? Seria possível adaptar o *framework* teórico proposto na Figura 1 para a realidade de empresas brasileiras? Esse framework, pelo menos em parte, poderia conduzir ao sucesso sustentável empresas de pequenos ou médio portes? Uma

pesquisa aplicada em uma organização ou um estudo de caso poderiam trazer mais respostas e ampliar a discussão do tema no Brasil? Um estudo quantitativo com gestores de recursos humanos ou com professores/consultores da área de gestão com pessoas traria pontos mais objetivos e mapearia os indicadores promotores do sucesso organizacional sustentável levantado na obra original? Essas são excelentes questões a serem debatidas no futuro, em sala de aula, no ambiente da iniciação científica, em projetos ou ações de extensão. Ou mesmo, podem ser transformadas em perguntas de pesquisa e questões de pesquisa para a elaboração de TCCs, dissertações de mestrado e teses de doutorado, que em uma investigação inicial, parecem ser relevantes, originais e inéditas. E se constitui a contribuição prática deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. *et al.* Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013.

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

CALVOSA, M. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 2, 2022. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220209>

CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? **Cadernos EBAPE, FGV**, v. 20, n. 3, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>

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. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CALVOSA, M.; FRANCO, I. **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 Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022.

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. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27661.00482>

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. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.20950.11846>

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, Curitiba, 2021.

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

CALVOSA, M. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural. Serie Ciências Humanas**, v. 29, p. 201-218, 2008.

CÂMARA, J. *et al.* Seleção de estudantes para um programa de extensão: uma aplicação do método AHP. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2024.

CASTRO, P. *et al.* **Prioridades axiológicas e expectativa de sucesso:** m estudo com os CEO's do futuro. *In:* Encontro da ANPAD-XXXIII ENANPAD. São Paulo, 2009.

CAVUSGIL, S. *et al.* International Business in an Accelerated VUCA World: Trends, Disruptions, and Coping Strategies. **Rutgers Business Review**, v. 6, n. 3, 2021.

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**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e26972, 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. <https://doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

GOUVEIA, L. *et al.* **Hélice tríplice no Brasil: A entrada da universidade nas parcerias público-privadas.** *In: XII Semead-Seminários de Administração, São Paulo, 2009.*

JANUÁRIO, É. *et al.* Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. **Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo**, [S. l.], v. 10, n. 3, 2024. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n3-060>

JUNGER, A. *et al.* Estudo de caso: uma análise da economia circular e gestão estratégica ambiental na reutilização de resíduos orgânicos para utilização em ração animal. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2018.

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, R. *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração (Macaé)**, v. 1, p. 76-95, 2008.

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. 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.

MARTINS, A. Autoeficácia vs. Estresse: como gerar estudantes mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso acadêmico? **Revista UFG**, v. 22, 2022.

PITELIS, C. Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy. **International Business Review**, v. 13, n. 4, p. 523-532, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.002>

PREDES JUNIOR, A. Avaliação Crítica do Tema: Mundo VUCA – **Resenha do Artigo Managing VUCA: the human dynamics of agility.** (2021). *In: V Seminário Virtual de Liderança & Gestão do Projeto de Extensão LAB.LID / Programa de Extensão DEGECAR. Coord. & Org. Marcello Calvosa. Seropédica: UFRRJ, Nov.2022.*

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.

SERRA, F. *et al.* **Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análise dos seus valores pessoais a partir do inventário de valores SVS de Schwartz.** *In*: Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho-EnGPR, João Pessoa/PB, 2011.

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, p. 68-94, 2006.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Ed. Bookman, 2009.

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*: Encontro da ANPAD-XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

ZHANG-ZHANG, Y.; ROHLFER, S.; VARMA, A. Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. **Journal of Business Research**, v.144, p. 587-598, 2022.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.12.069>