RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

Gestão organizacional e resiliência empresarial: estratégias administrativas para sustentabilidade em ambientes de incerteza

Organizational management and business resilience: administrative strategies for sustainability in uncertain environments

Gestión organizacional y resiliencia empresarial: estrategias administrativas para la sostenibilidad en entornos de incertidumbre

Joelma Alves Machado
Formação: Bacharel em Administração de Empresas – Faculdade Atual da Amazônia.

RESUMO

A complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos tem ampliado os desafios relacionados à continuidade, à adaptação e à sustentabilidade das empresas. Mudanças econômicas, avanços tecnológicos, transformações no comportamento dos consumidores e aumento da competitividade passaram a exigir modelos administrativos capazes de integrar planejamento, flexibilidade operacional e tomada de decisão baseada em informações. Nesse contexto, a resiliência empresarial emerge como uma competência organizacional associada à capacidade de responder a situações adversas sem comprometer seus objetivos estratégicos.

Este artigo analisa a relação entre gestão organizacional e resiliência empresarial, discutindo como práticas administrativas relacionadas à estratégia, à liderança, à gestão de pessoas, aos processos internos e à aprendizagem organizacional contribuem para a construção de organizações mais adaptáveis. A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica, com a utilização de autores clássicos e de estudos contemporâneos das áreas de administração e de organizações. A discussão demonstra que a resiliência não deve ser compreendida apenas como reação a crises, mas como uma capacidade desenvolvida continuamente por meio de estruturas administrativas eficientes e de culturas organizacionais orientadas à aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão organizacional. Resiliência empresarial. Estratégia. Administração. Sustentabilidade organizacional.

ABSTRACT

The complexity of contemporary organizational environments has increased challenges related to business continuity, adaptation, and sustainability. Economic changes, technological advances, shifts in consumer behavior, and increasing competitiveness require administrative models that integrate planning, operational flexibility, and information-based decision-making. In this context, business resilience is an organizational capability that enables companies to respond to adverse situations while maintaining their strategic objectives.

This article analyzes the relationship between organizational management and business resilience, examining how administrative practices in strategy, leadership, people management, internal processes, and organizational learning contribute to the development of more adaptable organizations. The research adopts a qualitative approach based on a bibliographic review, drawing on classical authors and contemporary studies in management and organizational theory. The discussion indicates that resilience should not be understood only as a response to crises, but as a capability continuously developed through effective administrative structures and learning-oriented organizational cultures.

Keywords: Organizational management. Business resilience. Strategy. Administration. Organizational sustainability.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em ambientes caracterizados por mudanças constantes nas esferas econômica, social e tecnológica. A velocidade das transformações contemporâneas modificou significativamente a forma como as empresas planejam suas atividades, administram seus recursos e desenvolvem estratégias competitivas. O ambiente empresarial deixou de apresentar cenários previsíveis e passou a exigir capacidade permanente de adaptação, análise e reorganização.

A administração moderna passou a compreender que a eficiência operacional isolada não é suficiente para garantir a continuidade dos negócios. Segundo Drucker (2001), a gestão deve estar relacionada à capacidade de interpretar mudanças, criar valor e direcionar recursos para objetivos relevantes. Dessa maneira, organizações sustentáveis dependem não apenas de estruturas formais, mas também da capacidade de aprender e responder às transformações do ambiente.

Nesse cenário, o conceito de resiliência empresarial ganhou relevância nos estudos organizacionais. Para Weick e Sutcliffe (2007), organizações resilientes são aquelas capazes de manter atenção constante às mudanças, identificar sinais de risco e ajustar suas práticas antes que problemas se ampliem. A resiliência, portanto, está relacionada a processos administrativos, à cultura organizacional e à capacidade de aprendizagem.

A gestão estratégica desempenha um papel fundamental nesse processo, pois estabelece diretrizes para que as organizações enfrentem desafios externos e internos. Porter (1985) destaca que a vantagem competitiva depende da capacidade da empresa de compreender seu posicionamento, seus recursos e as forças que influenciam o setor em que atua.

Além disso, fatores humanos passaram a ocupar posição central na construção da capacidade adaptativa das organizações. A liderança, a comunicação e o desenvolvimento das pessoas influenciam diretamente a forma como as empresas respondem a períodos de instabilidade. Conforme Chiavenato (2014), a administração de pessoas deixou de ser apenas uma função operacional e passou a integrar a estratégia organizacional.

Assim, compreender a relação entre gestão organizacional e resiliência empresarial torna-se relevante para a área da Administração, pois permite analisar como as práticas administrativas podem contribuir para que as organizações estejam mais preparadas diante de cenários incertos. Este estudo busca discutir essa relação com base na literatura científica, explorando fundamentos teóricos relacionados à estratégia, aos processos, às pessoas e à aprendizagem

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

organizacional.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e analítico. Esse método permite compreender conceitos, teorias e contribuições científicas relacionadas à gestão organizacional e à resiliência empresarial, sem recorrer a dados experimentais nem à aplicação direta de instrumentos de pesquisa.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador analisar conhecimentos já produzidos sobre determinado fenômeno, identificar diferentes interpretações teóricas e estabelecer relações entre autores e conceitos. Dessa forma, foram considerados livros, artigos científicos e estudos reconhecidos nas áreas de Administração, Gestão Estratégica e Teoria Organizacional.

O levantamento teórico foi estruturado com base em autores clássicos e contemporâneos que abordam temas relacionados à estratégia empresarial, ao comportamento organizacional, à liderança, à aprendizagem e à adaptação. Foram utilizados conceitos desenvolvidos por pesquisadores como Drucker (2001), Porter (1985), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Weick e Sutcliffe (2007), além de estudos voltados à gestão de pessoas e de organizações.

A análise do material selecionado buscou identificar de que forma diferentes abordagens administrativas explicam a capacidade das organizações de enfrentar mudanças e preservar sua sustentabilidade. O estudo considera que a resiliência empresarial resulta da interação entre o planejamento estratégico, os processos organizacionais, a cultura interna e a capacidade de aprendizado.

Dessa forma, a metodologia adotada permite desenvolver uma reflexão científica sobre práticas administrativas associadas à adaptação organizacional, contribuindo para o aprofundamento das discussões sobre gestão em ambientes de incerteza.

3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA

A gestão organizacional pode ser compreendida como o conjunto de práticas, processos e decisões responsáveis por direcionar os recursos de uma empresa para o alcance de seus objetivos. Ao longo da evolução da Administração, diferentes abordagens foram desenvolvidas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

para explicar como as organizações estruturam suas atividades, coordenam as pessoas e respondem às mudanças do ambiente externo.

As primeiras teorias administrativas enfatizavam principalmente a eficiência, a produtividade e a padronização dos processos. A Administração Científica de Taylor (1911), por exemplo, buscava compreender como métodos de trabalho poderiam aumentar a produtividade por meio da análise sistemática das tarefas. Embora posteriormente tenha sido criticada por sua visão mais mecanicista do trabalhador, essa abordagem contribuiu para o desenvolvimento de práticas de planejamento e controle organizacionais.

Com o avanço dos estudos administrativos, a compreensão das organizações tornou-se mais ampla. A empresa passou a ser analisada não apenas como uma estrutura produtiva, mas também como um sistema composto por pessoas, processos, informações e relações sociais. Essa visão sistêmica, defendida por autores como Bertalanffy (1968), influenciou significativamente a forma como gestores passaram a compreender a interdependência entre áreas e entre decisões internas.

Nesse processo de transformação, Peter Drucker (1954) apresentou contribuições relevantes ao destacar que a administração envolve mais do que o controle operacional, relacionando-se à definição de objetivos, à tomada de decisões e à criação de valor. Para o autor, gestores precisam interpretar mudanças sociais e econômicas para orientar organizações em ambientes cada vez mais complexos.

A gestão contemporânea também passou a valorizar o conhecimento como recurso estratégico. Nonaka e Takeuchi (1995) demonstraram que organizações capazes de criar, compartilhar e aplicar conhecimento desenvolvem maior capacidade de inovação e adaptação. Dessa forma, a aprendizagem deixou de ser vista apenas como atividade individual e passou a integrar a dinâmica estratégica das empresas.

Além disso, as organizações passaram a enfrentar cenários caracterizados por incertezas constantes, o que exige maior flexibilidade administrativa. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que a estratégia não deve ser entendida apenas como um planejamento formal, mas também como um processo contínuo de aprendizado e adaptação.

Nesse contexto, a gestão organizacional contemporânea exige equilíbrio entre planejamento e capacidade de resposta. Empresas precisam manter estruturas capazes de garantir eficiência, mas também desenvolver mecanismos que permitam ajustes diante de novas condições econômicas, tecnológicas e sociais.

A literatura administrativa demonstra, portanto, que organizações sustentáveis dependem da

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

integração entre estratégia, pessoas, processos e conhecimento. A gestão deixa de ser apenas uma função de coordenação interna e torna-se uma competência essencial para a sobrevivência e a evolução das organizações.

4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

A estratégia empresarial ocupa posição central nos estudos organizacionais por estar relacionada à forma como as empresas definem objetivos, direcionam recursos e estabelecem seu posicionamento competitivo. Em ambientes de mudanças rápidas, a estratégia passou a representar não apenas uma ferramenta de planejamento, mas também um mecanismo de adaptação organizacional.

Para Porter (1985), a estratégia competitiva envolve compreender a posição da empresa no ambiente em que está inserida. O autor destaca que as organizações precisam analisar as forças competitivas, as características do mercado e os diferenciais capazes de gerar uma vantagem sustentável. Essa perspectiva evidencia a importância de decisões estratégicas alinhadas às condições externas.

Entretanto, estudos posteriores ampliaram essa compreensão ao questionar modelos de planejamento excessivamente previsíveis. Mintzberg (1994) argumenta que estratégias também emergem das práticas e experiências desenvolvidas pelas organizações ao longo do tempo. Assim, a estratégia pode surgir tanto de planos deliberados quanto de processos de aprendizagem.

A capacidade adaptativa tornou-se especialmente importante diante de crises econômicas, transformações tecnológicas e mudanças no comportamento dos consumidores. Organizações que conseguem revisar suas estratégias têm maior probabilidade de responder às pressões externas sem comprometer suas estruturas fundamentais.

A abordagem baseada em recursos, desenvolvida por Barney (1991), acrescentou uma nova dimensão ao debate estratégico ao enfatizar que as vantagens competitivas podem estar relacionadas aos recursos internos da organização. Conhecimentos, competências e capacidades desenvolvidas internamente podem constituir elementos importantes para a diferenciação e a adaptação.

A resiliência empresarial está diretamente relacionada a essa capacidade estratégica. Uma organização resiliente não apenas reage a dificuldades momentâneas, mas também desenvolve mecanismos permanentes de observação, análise e renovação. Weick e Sutcliffe (2007)

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

destacam que organizações de alta confiabilidade mantêm atenção contínua aos sinais de mudança e aos riscos potenciais.

Nesse sentido, estratégia e resiliência são conceitos complementares. Enquanto a estratégia orienta decisões e prioridades, a resiliência permite ajustar essas direções à medida que surgem novas circunstâncias. A integração desses elementos contribui para que as organizações estejam mais preparadas para lidar com ambientes instáveis.

Portanto, a gestão estratégica contemporânea exige uma visão dos processos administrativos menos rígida e mais dinâmica. A capacidade de interpretar cenários, aprender continuamente e reorganizar recursos tornou-se um componente essencial da sustentabilidade empresarial.

5 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS COMO ELEMENTOS DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas desempenha um papel estratégico na construção de organizações capazes de enfrentar períodos de transformação e incerteza. Durante muito tempo, os trabalhadores foram analisados principalmente como recursos necessários à execução de tarefas. Entretanto, as teorias administrativas contemporâneas passaram a reconhecer que pessoas, conhecimentos e relações humanas constituem elementos fundamentais para o desenvolvimento organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), a administração de pessoas evoluiu de uma função operacional para uma área diretamente relacionada à estratégia das organizações. A capacidade de atrair, desenvolver e manter profissionais preparados influencia a inovação, a produtividade e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente empresarial.

A liderança também passou por importantes transformações conceituais. Modelos tradicionais baseados exclusivamente na autoridade formal foram gradualmente complementados por abordagens que valorizam a comunicação, a participação e o desenvolvimento das equipes. Para Yukl (2013), líderes eficazes precisam compreender o contexto organizacional e adaptar seus comportamentos às necessidades dos indivíduos e dos grupos.

A relação entre liderança e resiliência organizacional está associada à capacidade dos gestores de criar ambientes em que as pessoas consigam lidar com desafios de forma colaborativa. Organizações submetidas a mudanças precisam de lideranças capazes de comunicar objetivos, reduzir incertezas e estimular aprendizagem contínua.

Edmondson (1999), ao estudar a segurança psicológica nas equipes, demonstrou que ambientes

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

em que os colaboradores se sentem seguros para compartilhar ideias, questionamentos e erros favorecem a aprendizagem coletiva. Essa perspectiva é relevante porque organizações resilientes dependem da identificação rápida de problemas e da busca por soluções.

Outro aspecto importante está relacionado à cultura organizacional. Schein (2010) explica que a cultura influencia a forma como os membros de uma organização interpretam acontecimentos, tomam decisões e respondem a situações críticas. Valores compartilhados podem fortalecer ou limitar a capacidade de adaptação empresarial.

Além disso, equipes diversificadas e bem integradas têm maior potencial para gerar novas perspectivas diante de problemas complexos. A gestão contemporânea reconhece que diferentes conhecimentos e experiências contribuem para decisões mais bem fundamentadas e soluções mais inovadoras.

Portanto, a liderança e a gestão de pessoas devem ser consideradas dimensões fundamentais da resiliência empresarial. Empresas que desenvolvem competências humanas fortalecem sua capacidade de enfrentar mudanças, pois a adaptação organizacional depende não apenas de processos estruturados, mas também das pessoas responsáveis por executá-los.

6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO COMO CAPACIDADES ADAPTATIVAS

A aprendizagem organizacional é um dos principais fatores associados à capacidade das empresas de evoluir diante de novos desafios. Em ambientes marcados por mudanças constantes, organizações precisam desenvolver mecanismos para adquirir conhecimento, analisar experiências e transformar informações em melhorias práticas.

Argyris e Schön (1978) foram importantes para o desenvolvimento desse campo ao diferenciarem a aprendizagem de ciclo simples da de ciclo duplo. Enquanto a primeira envolve correções nas estruturas existentes, a segunda questiona pressupostos e permite mudanças mais profundas nos modelos organizacionais.

Essa distinção demonstra que organizações adaptáveis não são apenas aquelas que corrigem falhas operacionais, mas também aquelas capazes de revisar crenças, métodos e estratégias quando necessário. A aprendizagem passa a ser compreendida como um processo contínuo de evolução institucional.

Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que o conhecimento organizacional surge da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito envolve experiências,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

habilidades e percepções individuais, enquanto o conhecimento explícito pode ser formalizado em documentos, sistemas e procedimentos.

A transformação desse conhecimento em práticas organizacionais contribui para a inovação e melhoria contínua. Empresas que conseguem estruturar processos de compartilhamento de conhecimento tornam-se mais preparadas para responder às mudanças do mercado e às novas demandas sociais.

A inovação, nesse contexto, não deve ser entendida apenas como criação de novos produtos ou tecnologias. Ela também envolve melhorias nos processos administrativos, nos modelos de gestão e nas formas de organização do trabalho. Drucker (1985) argumenta que a inovação está relacionada à capacidade de identificar oportunidades e transformá-las em resultados.

A relação entre inovação e resiliência torna-se evidente, pois organizações inovadoras desenvolvem maior flexibilidade diante de desafios. Ao estimular o aprendizado e a experimentação, as empresas ampliam suas possibilidades de adaptação e reduzem a dependência de modelos rígidos.

Assim, a aprendizagem organizacional e a inovação constituem capacidades estratégicas para as empresas contemporâneas. A construção de ambientes que favoreçam o conhecimento, a criatividade e a melhoria contínua contribui para a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

7 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A eficiência dos processos internos é um dos pilares da gestão organizacional. Processos bem estruturados permitem melhor utilização dos recursos, redução de desperdícios e maior clareza na execução das atividades. Entretanto, a gestão moderna compreende que os processos precisam ser suficientemente organizados e, ao mesmo tempo, flexíveis.

A governança organizacional contribui para esse equilíbrio ao estabelecer princípios de transparência, responsabilidade e tomada de decisão. Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), boas práticas de governança fortalecem as organizações ao criar mecanismos de acompanhamento e de direcionamento.

A sustentabilidade empresarial também passou a integrar as discussões administrativas. O conceito deixou de estar limitado apenas às questões ambientais e passou a abranger aspectos econômicos, sociais e institucionais. Organizações sustentáveis buscam resultados financeiros

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

aliados à responsabilidade perante seus públicos.

Nesse sentido, a gestão de riscos tornou-se uma ferramenta essencial. Empresas precisam identificar possíveis ameaças e desenvolver planos para mitigar os impactos negativos. A capacidade preventiva está diretamente ligada à resiliência, pois organizações preparadas conseguem responder melhor a eventos inesperados.

A tecnologia também influencia significativamente os processos organizacionais. Sistemas de informação, automação e análise de dados permitem tomar decisões mais rápidas e fundamentadas. Laudon e Laudon (2016) destacam que os sistemas de informação são recursos estratégicos para organizações que buscam eficiência e competitividade.

Entretanto, a adoção tecnológica exige alinhamento com as pessoas e com as estratégias. Ferramentas digitais isoladas não garantem melhoria organizacional se não estiverem integradas a processos claros e equipes preparadas para utilizá-las.

Dessa forma, processos, governança e sustentabilidade devem ser analisados de forma integrada. A organização resiliente combina planejamento, controle, inovação e capacidade humana para manter sua continuidade em ambientes complexos.

A administração contemporânea demonstra que a sustentabilidade empresarial depende da construção de estruturas capazes de equilibrar eficiência e adaptação. Organizações preparadas para mudanças são aquelas que conseguem transformar desafios em oportunidades de aperfeiçoamento.

CONCLUSÃO

A análise da gestão organizacional contemporânea sob a ótica da resiliência empresarial permite concluir que a sustentabilidade das organizações em ambientes de incerteza não decorre de eventos fortuitos nem de uma rigidez estrutural defensiva. Pelo contrário, a resiliência emerge como uma competência dinâmica e sistêmica, consolidada na interseção entre o planejamento estratégico adaptativo, a excelência dos processos internos, a maturidade da governança e, fundamentalmente, a valorização do capital humano.

Ao longo deste estudo, constatou-se que os modelos mecanicistas clássicos de administração, focados exclusivamente na eficiência operacional interna, tornaram-se insuficientes diante da volatilidade e da complexidade dos mercados atuais. A sobrevivência e o crescimento organizacional passam a depender da capacidade institucional de interpretar mudanças, descentralizar processos de tomada de decisão e converter o aprendizado contínuo em inovação

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

prática. Estratégias deliberadas devem coexistir com abordagens emergentes, permitindo que a empresa se reorganize rapidamente sem desviar-se de seus propósitos de longo prazo.

Evidenciou-se também que os pilares da resiliência são essencialmente sociotécnicos. Se, por um lado, ferramentas tecnológicas, sistemas de informação gerencial e uma governança corporativa transparente conferem os subsídios operacionais e a previsibilidade necessários para mitigar riscos, por outro, são as lideranças e as equipes que operacionalizam a flexibilidade. A criação de ambientes pautados pela segurança psicológica estimula a identificação precoce de falhas e o compartilhamento de conhecimentos tácitos, transformando crises potenciais em janelas de aperfeiçoamento institucional.

Em suma, a resiliência não deve ser compreendida como um estado estático a ser alcançado ou como um plano de contingência a ser ativado apenas em momentos de ruptura. Ela constitui uma prática diária incorporada à cultura organizacional. Como limitação deste estudo, aponta-se o caráter exclusivamente teórico e bibliográfico. Recomenda-se, portanto, para pesquisas futuras, a realização de estudos de caso empíricos e investigações quantitativas em setores específicos do mercado, a fim de mensurar o impacto prático de ferramentas de governança e inovação sobre a longevidade e a adaptabilidade de empresas em cenários de crise econômica global.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning: A theory of action perspective.** Reading: Addison-Wesley, 1978.

BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage—Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERTALANFFY, Ludwig von. **General System Theory: Foundations, Development, Applications.** New York: George Braziller, 1968.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management.** New York: Harper & Row, 1954.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.** New York: Harper & Row, 1985.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais.** 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** New York: Free Press, 1994.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 06/09/2025 | aceito: 09/09/2025 | publicação: 12/09/2025

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** New York: Oxford University Press, 1995.
PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: Free Press, 1985.
SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
TAYLOR, Frederick Winslow. **The Principles of Scientific Management.** New York: Harper & Brothers, 1911.
WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M. **Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty.** 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
YUKL, Gary. **Leadership in Organizations.** 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.