

CAPACIDADE DINÂMICA E INTERFACES GERENCIAIS UTILIZADAS NA ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

DYNAMIC CAPACITY AND MANAGEMENT INTERFACES USED IN THE DEVELOPMENT AND EXECUTION OF ORGANIZATIONAL STRATEGIES

Marcelle da Silva Duarte

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - DCAAd-UFRRJ
Grupo de Pesquisas GeCaPEP - CNPq/UFRRJ
(<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>)
marcelle11.silva@outlook.com

Andreia Cristina Resende de Almeida

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - DCAAd-UFRRJ
Grupo de Pesquisas GeCaPEP - CNPq/UFRRJ
(<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>)
andreiaidealmeida@ufrj.br

Marcello Vinicius Doria Calvosa

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - DCAAd-UFRRJ
Grupo de Pesquisas GeCaPEP - CNPq/UFRRJ
(<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>)
Programa de Extensão DEGECAR - UFRRJ
(<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>)
mvcalvosa@yahoo.com.br

RESENHA DA OBRA:

FOSS, N. J.; MAZZELLI, A. Bringing managers and management back into strategy: Interfaces and dynamic managerial capabilities. *Journal of Business Research*, v. 186, n. 114947, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114947>

Resumo

O objetivo do trabalho foi elaborar uma resenha acadêmica e crítica derivada de um artigo científico internacional, publicado no *Journal of Business Research*, um tradicional periódico estadunidense, fundado em 1973, com alto fator de impacto. Esse *Journal* conta com um índice H5 de 209 pontos no Google Metrics. Originalmente, a obra original foi publicada em língua inglesa. O escopo desse *journal* abrange as seguintes áreas relacionadas às Ciências Sociais Aplicadas:

Negócios, Atividades Empresariais, Tomadas de Decisão e Mercados. E possui como público-alvo: acadêmicos, pesquisadores, executivos e profissionais do mundo dos negócios. Por que publicar resenhas? 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, 2022; 2021). Uma resenha acadêmica e crítica visa interpretar uma publicação bibliográfica ou científica com o objetivo de gerar discussões, insights, ou mesmo, a decisão de consumo da própria obra original (Calvosa, 2020). Como contribuição teórica, sugere-se que o artigo original seja utilizado como material de apoio, em sala de aula, na graduação ou na pós-graduação, para suporte complementar em aulas teóricas, dinâmicas de grupo, casos de ensino ou exercícios que envolvam as subáreas: Negócios, Tomadas de Decisão Gestora e Estratégias Organizacionais. Acredita-se que as contribuições social, acadêmica e prática das ações do Programa de Extensão DEGECAR estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e, sobretudo, o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Capacidade Dinâmica; Interfaces Gerenciais.

Abstract

The objective of this study was to produce an academic and critical review derived from an international scientific article published in the Journal of Business Research, a traditional American journal founded in 1973 with a high impact factor. This Journal has an H5-index of 209 points on Google Metrics. The original work was originally published in English. The scope of this journal covers the following areas related to Applied Social Sciences: Business, Business Activities, Decision Making, and Markets. Its target audience is academics, researchers, executives, and professionals in the business world. Why publish reviews? Reviews are excellent, agile, and analytical scientific instruments for producing, socializing, and sharing instructive study materials for academic and professional environments, highlighting the main points of a work and saving readers resources (Calvosa, 2022; 2021). An academic and critical review aims to interpret a bibliographic or scientific publication

with the aim of generating discussions, insights, or even the decision to consume the original work itself (Calvosa, 2020). As a theoretical contribution, it is suggested that the original article be used as support material, in the classroom, in undergraduate or graduate courses, for complementary support in theoretical classes, group dynamics, teaching cases or exercises involving the subareas: Business, Management Decision Making and Organizational Strategies. It is believed that the social, academic and practical contributions of the Programa de Extensão DEGECAR actions stimulate the circulation of cutting-edge knowledge, extension and research activities and, above all, greater exchange among the academic community.

Keywords: Strategic Management; Dynamic Capacity; Management Interfaces.

Nicolai J. Foss, primeiro autor da obra resenhada, é doutor em Economia pela *Copenhagen Business School* (Dinamarca), na qual atua como professor de Estratégia do Departamento de Estratégia e Inovação. Os estudos de Foss buscam elucidar, dentre diversos temas, o Design Organizacional e a Gestão Estratégica, e em como ambos aspectos influenciam no desempenho das empresas. A segunda autora, Ambra Mazzelli, é doutora em Administração pela *Lancaster University Management School* (Grã-Bretanha). Leciona como professora associada, Estratégia e Organizações na *SKEMA Business School*, em Paris (França). Mazzelli concentra suas pesquisas na área de Gestão Organizacional e em como fatores comportamentais interferem em tomadas de decisão estratégicas.

O artigo resenhado aborda a importância dos gestores na elaboração e execução de estratégias organizacionais, evidenciando que suas interações e habilidades são fundamentais para assegurar que as empresas não somente perdurem, mas também planejem e se desenvolvam diante de cenários dinâmicos (Calvosa, 2023). Dois conceitos centrais envolvem essa discussão: **Capacidade Dinâmica** e **Interfaces Gerenciais**. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem Capacidade Dinâmica como a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Essas capacidades são oportunas para uma constante adaptação das

estratégias, que culminam em uma organização competitiva diante de um ambiente extremamente volátil (Teece, 2007). Em complemento a esse primeiro conceito, entende-se por **Interfaces Gerenciais**, as zonas de interação entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos, que exercem influência direta sobre as ações e decisões estratégicas da organização (Floyd; Lane, 2000). Essas interfaces, na prática e de forma teórica, facilitam a articulação de atividades, troca de informações e alinhamento de objetivos entre os gestores (Correia *et al.*, 2010) no ambiente de negócios. E impacta na profissionalização e no desenvolvimento de carreira de estudantes em formação (Almeida *et al.*, 2024), no ambiente acadêmico.

O trabalho de Foss e Mazzelli (2025) divide-se em seis partes. Na seção Introdução, os autores enfatizam a necessidade de reavaliar o papel dos gestores nas teorias estratégicas resgatadas pelo artigo científico. Argumentou-se que os modelos tradicionais como, por exemplo, as Cinco Forças de Porter e a Visão Baseada em Recursos (VBR), não refletem a importância das interações sociais para a capacidade dinâmica da empresa. O Referencial Teórico, segunda parte do trabalho, contextualiza o papel dos gestores na literatura. Foss e Mazzelli (2025) exploram o desenvolvimento histórico das funções gerenciais e como teorias posteriores começaram a abordar a complexidade das interações sociais. Esse referencial serve para sustentar o desenvolvimento de uma visão sobre a Administração Estratégica, focada não apenas nos recursos materiais, mas também nas pessoas e nas relações sociais. Na terceira seção, o estudo propõe uma nova perspectiva ao conciliar a abordagem de microfundamentos e a Teoria das Interfaces. Os autores destacam que as capacidades dinâmicas organizacionais são formadas a partir das interfaces. Essa visão converge com a abordagem de microfundamentos, que indica as capacidades dinâmicas gerenciais, como consequência direta das ações e interações dos atores nas interfaces (Felin; Foss; Ployhart, 2015).

Na seção Discussão, quarta parte do trabalho, os autores analisam como as interfaces gerenciais contribuem para a competitividade da organização. E destacam a necessidade de pesquisas futuras sobre como diferentes contextos organizacionais influenciam a efetividade das capacidades dinâmicas gerenciais. Na quinta seção, Foss e Mazzelli (2025) admitem que há desafios metodológicos e empíricos que envolvem a abordagem. Isso ocorre devido às dificuldades de

mensurar interações sociais, construídas a partir de processos informais e de difícil quantificação. Esses aspectos são mutáveis e específicos, o que torna a observação e a análise metodológica mais complexa, especialmente, em empresas com inúmeros níveis hierárquicos. Na última parte do trabalho, os autores concluem que uma abordagem voltada para os microfundamentos reforça a compreensão de que os gestores são essenciais no papel de construção das estratégias (Felin; Foss; Ployhart, 2015).

As duas figuras presentes no trabalho fornecem ilustrações complementares à abordagem teórica do artigo. A Figura 1 apresenta as interações entre gestores de diferentes níveis hierárquicos, desde a alta administração até o nível intermediário. Ela mostra como essas interações ocorrem por meio de mecanismos ascendentes — comunicações que fluem dos níveis mais baixos para os mais altos — e mecanismos descendentes — decisões e orientações que partem dos níveis superiores para os inferiores. Já a segunda imagem complementa a primeira. Ela ilustra como fatores ambientais, tais como estrutura organizacional, incertezas do mercado e valores, influenciam as interfaces e capacidades dinâmicas gerenciais, que, por sua vez, moldam as capacidades dinâmicas da empresa. A Figura 2 reflete a complexidade do papel dos gestores em alinhar recursos e capacidades organizacionais com demandas e mudanças do ambiente.

A aplicação dos estudos de Foss e Mazzelli (2025) pode ajudar gestores a construir relações mais sólidas e desenvolver uma comunicação mais competitiva (Lopes *et al.*, 2024). Em organizações mais complexas, essas habilidades geram uma melhor capacidade de resposta às mudanças externas e na implementação eficiente das estratégias. Isso também significa que os gestores que compreendem e utilizam essas teorias são mais capazes de promover um ambiente de trabalho que favorece a inovação, essencial para a competitividade da organização (Dolor dos Santos *et al.*, 2020). Além disso, a obra resenhada reforça que as decisões estratégicas não são apenas planejamentos rígidos, mas respostas flexíveis a um ambiente em constante mudança (Teece, 2007). Para estudantes de graduação, o estudo desses conceitos poderá promover uma visão crítica e analítica, com o objetivo de prepará-los para as demandas de um mercado de trabalho em constante transformação (Sampaio Martins, 2022; Calvosa, 2008). Dessa forma, futuros

gestores e executivos poderão desenvolver estratégias adaptáveis e ousadas, ressaltando a importância das capacidades dinâmicas e das interações entre diferentes níveis da organização para a expectativa do alcance de posições de liderança (Lima *et al.*, 2022).

Em um ambiente organizacional, gestores que desenvolvem suas capacidades dinâmicas tornam-se mais capazes de liderar suas equipes de forma motivadora e eficaz em ambientes instáveis e voláteis (Teece, 2007). Compreender e desenvolver as interfaces gerenciais poderá promover a construção de um ambiente colaborativo, no qual, as interações entre diferentes níveis hierárquicos poderá aumentar a motivação e a produtividade, melhorando a gestão dos colaboradores (Nogueira; Condato, 2019). Ao investir no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, os gestores não apenas aumentam o desempenho organizacional, mas também criam condições para a inovação e adaptabilidade, retendo talentos (Araújo *et al.*, 2012). No contexto do empreendedorismo (Alvarenga *et al.*, 2024), essas capacidades ajudam líderes a identificar oportunidades em cenários incertos e a adaptar estratégias de forma a tornar a organização mais competitiva (Queiroz *et al.*, 2023; Macedo *et al.*, 2024).

Sob o ponto de vista da contribuição acadêmica da obra original, os conceitos de capacidade dinâmica e interfaces gerenciais oferecem uma perspectiva teórica que enriquece os estudos sobre comportamento organizacional. E podem ser temas de interesse em alunos do nível superior, para o aumento de desempenho acadêmico, de capacitação profissional ou de pesquisa e elaboração de monografias, artigos científicos ou trabalhos de conclusão de curso (Martins *et al.*, 2024).

Essas definições poderão contribuir para o desenvolvimento de habilidades críticas e analíticas (Batista *et al.*, 2022), que prepararão os estudantes de graduação para compreender as estratégias organizacionais e os processos seletivos de mercado (Xavier *et al.*, 2012). Dessa forma, a abordagem teórica poderá aprimorar a capacidade de avaliação e de aplicação desses conceitos em estudos de caso e pesquisas futuras, auxiliando nos desafios e oportunidades que envolvem a Gestão Estratégica em diferentes contextos. Além disso, contribui para

preparar os estudantes para distintos e crescentes papéis de liderança, tanto nas empresas quanto na sociedade (Calvosa; Ferreira, 2023).

Ao serem incorporados aos estudos acadêmicos, as ideias defendidas no artigo resenhado enriquecem o entendimento sobre o tema Estratégia. No âmbito da extensão universitária, a aplicação desses conceitos poderá possibilitar que estudantes e professores desenvolvam soluções para problemas concretos da comunidade (Fortunato *et al.*, 2023; Queiroz *et al.*, 2022), conectando teoria e prática.

Na perspectiva da pós-graduação, o estudo das capacidades dinâmicas poderá moldar a forma de pensar e agir de pesquisadores e estudantes (Melo Franco *et al.*, 2023) preparando-os para enfrentar necessidades acadêmicas de capacitação emergente, disputas por benefícios em órgãos de fomento, decisões de educação continuada e a própria projeção de carreira (Calvosa *et al.*, 2023; Chales Santos *et al.*, 2022). No caso de pesquisas científicas, o foco nas interfaces gerenciais embasa uma análise mais profunda de como as interações sociais influenciam decisões e resultados organizacionais (Floyd; Lane, 2000).

O artigo resenhado pode representar uma relevante contribuição para o campo da Administração Estratégica, permitindo ponderar sobre aplicações e oportunidades acadêmicas e no ambiente profissional (Flores *et al.*, 2024). No entanto, por uma visão crítica, a pesquisa possui algumas limitações quanto à sua aplicabilidade. A ausência de casos aplicáveis dificulta a visualização das propostas em cenários reais e diversos. Seria pertinente abordar exemplos concretos, que ilustrassem como as interfaces e as capacidades dinâmicas se manifestam em cenários específicos, vivenciados por empresas de diferentes portes e setores, que sofrem grande influência do ambiente externo. Outro ponto a ser mencionado é a ausência no estudo sobre a particularização do papel dos gestores de níveis intermediários, que também impactam e são impactados pelas estratégias organizacionais. Uma análise mais detalhada de suas contribuições poderia enriquecer a compreensão das capacidades dinâmicas de forma prática, em especial, para acadêmicos, que poderão ocupar tais futuras posições no mercado de trabalho. Além disso, seria interessante expandir a pesquisa para contextos culturais e econômicos variados, considerando as particularidades de empresas em

economias emergentes, como a brasileira. Fatores como recursos limitados e maior instabilidade econômica exigem adaptações nas estratégias. Esse aprofundamento poderia tornar o estudo aplicável e útil em cenários globais diversos.

Como contribuição teórica, sugere-se que o artigo original seja utilizado como material de apoio, em sala de aula, na graduação ou na pós-graduação, para suporte complementar em aulas teóricas, dinâmicas de grupo, casos de ensino ou exercícios (Predes Junior *et al.*, 2025) que envolvam as subáreas: Negócios, Tomadas de Decisão Gestora e Estratégias Organizacionais.

Como contribuição prática, algumas questões de pesquisa podem ser levantadas, ponderadas e avaliadas para serem debatidas no futuro, em sala de aula, no ambiente da iniciação científica, em projetos ou ações de extensão. Ou mesmo, podem ser utilizadas para a elaboração de TCCs, dissertações de mestrado e teses de doutorado, que em uma investigação inicial, parecem ser relevantes, originais e inéditas (Mendonça de Souza *et al.*, 2024). São elas: Poderiam ser entrevistados gestores para verificar os métodos que utilizam para a elaboração e execução de estratégias organizacionais? Como, teoricamente, professores e pesquisadores em Ciências Sociais Aplicadas compreendem os temas Capacidade Dinâmica e Interfaces Gerenciais? Empreendedores em estágios iniciais promovem capacidades dinâmicas ou adaptam estratégias em seus negócios? Interfaces Gerenciais podem ser observadas em empresas de distintos portes do Brasil? Qual o custo financeiro ou gerencial e como os dimensionar no momento da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança? Quais as semelhanças, diferenças ou particularidades de implementar capacidades dinâmicas em organizações nacionais e internacionais? Ou entre empresas de distintos portes? Quais são os passos iniciais necessários de uma empresa e de gestores para que seja possível realizar a elaboração e a execução de estratégias organizacionais específicas que permitam maior dinamismo e competitividade de uma empresa em seu setor? É possível, de forma prática, aplicar a metodologia do trabalho original em estudos práticos ou teóricos no Brasil?

Acredita-se que as contribuições social, acadêmica e prática das ações do *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões*

Organizacionais sobre os Temas Liderança Empresarial e Gestão (www.researchgate.net/publication/369020787) estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e, sobretudo, o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica

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

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.

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. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r2>

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.

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. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25991>

CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? **Cadernos EBAPE, FGV**, v. 21, n. 2, 2023. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220016>

CALVOSA, M. *et al.* A Contribuição de Pós-doutores Bolsistas CAPES no Conjunto da Produção Científica: o caso UFRRJ. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 27, n. 3, p. 446–469, 2023. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772022000300004>

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. **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. **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. 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.

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. 1, p. 224-260, 2023. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CHALES SANTOS, Y. *et al.* **O Estágio Pós-doutoral e a Avaliação dos Bolsistas CAPES para a Pesquisa Científica.** *In:* XLVI EnANPAD - Encontro da ANPAD, On-line, 2022.

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

DOLOR dos SANTOS, W. *et al.* **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*

FELIN, T.; FOSS. N. J.; PLOYHART R. E. The microfoundations movement in strategy and organization theory. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, 2015. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. **Academy of Management**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000. <https://doi.org/10.2307/259268>

FOSS, N. J.; MAZZELLI, A. Bringing managers and management back into strategy: Interfaces and dynamic managerial capabilities. **Journal of Business Research**, v. 186, n. 114947, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114947>

FORTUNATO, W. *et al.* **Elaboração de resenhas acadêmicas e críticas a partir de artigos científicos:** relato técnico de uma experiência em extensão universitária. *In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, FEA/USP, 2023.*

FLORES, L. *et al.* The Applications and Opportunities of the Digital Metaverse in Academic and Professional Environments. **REVES - Revista Relações Sociais**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 20566, 2024. <https://doi.org/10.18540/revesv7iss2pp20566>

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.

LOPES, C. *et al.* Comunicação Empresarial e Gestão Ágil no Contexto Mundo VUCA. **Gestão Contemporânea**, v. 14, n. 2, 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1421862>

MACEDO, J. *et al.* Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 3, p. e963, 2024. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n3-041>

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. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r1>

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. <https://doi.org/10.9790/487X-2509051124>

MENDONÇA de SOUZA, F. *et al.* Gestão Estratégica de Pessoas e de Instituições no Ambiente VUCA. **Revista 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.

NOGUEIRA, G. F.; CODATO, J. M. A Influência da Comunicação da Produtividade das Organizações. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 20, n. 1, 2019.

PREDES JUNIOR, A. *et al.* Desafios entre Estudantes de Graduação: adaptabilidade profissional e busca pela autoestima. **Revista UFG**, Goiânia, v. 24, n. 30, 2025.

QUEIROZ, A. de *et al.* Market Fit e Decisões Empreendedoras em uma Cidade Desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração (FGV)**, v. 13, n 2, 2023. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c3>

QUEIROZ, A. de *et al.* **Relato Técnico sobre uma Experiência de Extensão em Pequenas PME's**: definições acadêmicas, estratégias gerenciais e decisões empreendedoras. *In*: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, FEA/USP, 2022.

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. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/366594144>. Acesso: 22 jan. 2025.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266)

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.