



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

Aconselhamento de carreira como estratégia para o aumento de desempenho e de produtividade laborais

Career counseling as a strategy to increase work performance and productivity

Mabel Lopes de Azevedo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2901-8717>

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF), Brasil

Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq), Brasil

E-mail: mabellopes27@gmail.com

Luiz Antonio da Silva Junior

ORCID: <https://orcid.org/0002-0002-8059-953X>

Universidade Federal Rio de Janeiro (DCOPPE.UFRJ), Brasil

E-mail: luiz.rhl@pep.ufrj.br

Marcello Vinicius Doria Calvosa

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

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (DCAd.UFRRJ), Brasil

Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq), Brasil

Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ), Brasil

E-mail: mvcavlosa@yahoo.com.br

Article Info:

Article history: Received 2025-02-02

Accepted 2025-03-31

Available online 2025-03-31

doi: 10.18540/revesv18iss1pp21638



Resumo. Este trabalho é uma revisão acadêmica e crítica baseada em um artigo científico publicado pela Plataforma ScienceDirect, pertencente à base de dados científica Elsevier. A obra resenhada foi: *Career Management: a predictor of the performance of civil servants in Osun State*, dos autores Rosemary Danesi, James Ishola e Nuha Aremu, publicado no periódico científico internacional *Ilorin Journal of Administration and Development*. A partir da consideração da obra pode-se gerar a reflexão de que o aconselhamento de carreira poderá ser utilizado como um instrumento para fomentar o desempenho laboral e cooperativo dos colaboradores, tanto no setor privado de atuação organizacional, quanto no público. Processos de orientação profissional, como mentoria e *coaching*, quando incentivados e disponibilizados aos colaboradores estimulam o aumento da produtividade laboral. Especialmente, se promovidos pela própria instituição.

Palavras-chave: Aconselhamento de Carreiras. Gestão de Carreiras. Função Pública.

Abstract. This work is an academic and critical review based on a scientific article published by the ScienceDirect Platform, belonging to the Elsevier scientific database. The work reviewed was: Career Management: a predictor of the performance of civil servants in Osun State, by authors Rosemary Danesi, James Ishola and Nuha Aremu, published in the international scientific journal *Ilorin Journal of Administration and Development*. Based on consideration of the work, it is possible to reflect that career counseling can be used as an instrument to promote the work and cooperative performance of employees, both in the private sector of organizational activity and in the public sector. Professional guidance processes, such as mentoring and coaching, when encouraged and made available to employees, stimulate an increase in work productivity. Especially if promoted by the institution itself.

Keywords: Career counseling. Career Management. Public Service.

1. Introdução

Resenha da Obra:

DANESI, Rosemary; ISHOLA, James; AREMU, Nuha. Career Management: A Predictor of the Performance of Civil Servants in Osun State. ***Ilorin Journal of Administration and Development (IJAD)***, v. 6, n. 1, p. 93-100, Ago.2020.

Keywords: Career management. Civil servants. Performance increase.

Rosemary D. Danesi é doutora em Filosofia pela University of Essex (Reino Unido), foi bolsista Fulbright Scholar Program de intercâmbio intercultural pela University of Illinois (EUA). É professora e advogada em Direito do Trabalho e Emprego, Relações Trabalhistas e Gestão de Recursos Humanos na Universidade de Lagos (Nigéria), especialista em direito do trabalho e do emprego, relações laborais e gestão de recursos humanos. O segundo autor, James A. Ishola, é formado pela Escola de Negócios da University of Oxford (Reino Unido). Também, em Gestão de Negócios pela University of Wolverhampton (Reino Unido). O último autor, Nuha S. Aremu, possui formação pelo Department of Industrial Relations & Personnel Management, University of Ilorin (Nigeria), na qual atua como professor.

2. Avaliação acadêmica e crítica do trabalho original

No artigo intitulado Career Management: a predictor of the performance of civil servants in Osun State, os autores relatam uma pesquisa realizada a partir de uma survey. Nela foram analisadas as atuações 383 funcionários públicos de oito dos dezesseis ministérios no estado de Osun, um estado da região sudoeste da Nigéria. O intuito do estudo visou determinar como o desenvolvimento e aconselhamento de carreira influenciam no desempenho de funcionários servidores públicos. Porém, apesar de uma aplicação aparentemente distante, essa pesquisa pode gerar reflexões e ser útil para a realidade dos estudantes de graduação e pós-graduação brasileiros (Xavier *et al.*, 2012). Sobretudo, na formação de suas carreiras, gerando insights e ponderações interessantes (Batista *et al.*, 2022; Oliveira *et al.*, 2021).

Na obra original, a seção referente à Revisão de Literatura apresenta dois conceitos que permeiam todo o trabalho: função pública e gestão de carreiras. A compreensão dessas expressões podem ser úteis para os estudantes em seus

ambientes acadêmico e profissional (Predes Junior *et al.*, 2025; Sampaio Martins *et al.*, 2022), permitindo melhor proveito do texto científico e de suas experiências ao longo da graduação (Fortunato *et al.*, 2025; 2024). Função Pública pode ser compreendida como um conjunto de atribuições desempenhadas por indivíduos, chamados de agentes públicos, de forma subordinada e hierarquizada, em um modelo de prestação de serviço à sociedade e lotação em determinado cargo e/ou sítio. Pode ser uma função permanente ou temporária, estável ou em caráter de confiança por escolha de um administrador público (Cardoso *et al.*, 2022). Enquanto, Gestão de Carreiras significa um conjunto de práticas, decisões, oportunidades e escolhas que um indivíduo optou, ou em alguns modelos, o indivíduo e sua organização, com o objetivo de definir a estruturação de um caminho, um referencial, para que a sua trajetória, sobretudo, profissional, mas contemplando aspectos pessoais, de família e de valores internos tenha uma identidade própria. Ou seja, uma trajetória entre desejos e renegações que, na maioria das vezes (pelo menos no cenário contemporâneo), pode ser gerida de forma ativa pelo indivíduo, como protagonista de sua biografia profissional (Alves *et al.*, 2025; Krakauer *et al.*, 2022).

O trabalho traz uma interessante discussão entre os temas gerenciamento de carreira e aconselhamento de carreira. Entre alguns regates teóricos clássicos, ao leitor é apresentado o trabalho seminal de Douglas Hall: *Career Development in Organizations*. Nesse trabalho, Hall (1986) mostra como o desenvolvimento da identidade de um indivíduo, a partir de suas crenças e de suas relações interpessoais, afeta suas decisões de carreira. E como o desenvolvimento de carreira pode ser uma gestão evolutiva, em construção, por meio de decisões, seleções e estágios de experiências, incluindo a integração da carreira e da vida pessoal. Dessa forma, gerenciar a carreira de forma ativa, envolve fazer escolhas sobre tipos, modelos e abordagens de carreira, buscando definir, por ordem de importância, variáveis que um indivíduo estabelecerá como prioritárias em sua jornada profissional e em sua vida (Calvosa, 2019). As principais são: busca pela alta remuneração, tempo livre, status, necessidade de poder, necessidade de afiação e de admiração, carga de trabalho, autonomia sobre suas decisões, tipo de vínculo profissional, necessidade de realização, capacidade de frustração e de resiliência, formação continuada e titulações acadêmicas (Leite *et al.*, 2024; Krakauer *et al.*, 2020). Sobre o tema Aconselhamento de Carreira, o artigo raciocinou que pode ser entendido como um processo de mão dupla, no qual o conselheiro e o aconselhado contribuem para o desempenho final do processo. E que o aconselhamento de carreira ajuda a desafiar a experiência de um colaborador (Danesi; Ishola; Aremu, 2020). O aconselhamento de carreira é um dos processos clássicos de orientação profissional que poderá ser utilizado no interior das organizações para que haja melhor proveito, retenção e desempenho de um colaborador (Krakauer *et al.*, 2021; Leite *et al.*, 2020).

Na seção caminhos metodológicos, uma sugestão de pesquisa foi introduzida pelos autores, no que diz respeito aos servidores públicos das instituições analisadas: será que tinham a percepção de que os seus comportamentos profissionais seriam úteis para o alcance de objetivos de suas organizações? Já adiantando a questão, a resposta foi que não! A maioria dos servidores públicos citou que seu interesses era apenas ter foco na realização de suas atividades laborais, e em interesses particulares, culpando a gestão pela falha existente em um maior comprometimento e no estímulo ao planejamento de carreira. Será que resultados como esse seriam semelhantes em pesquisas e estudos de caso realizados em instituições públicas nacionais, estaduais ou municipais? (Ferreira *et al.*, 2024).

A Teoria de Krumboltz, trazida no artigo, alude a forma como questões individuais, tais como: fatos de dotação genética, predileções e aprendizagem

individual, possuem impactos distintos nas decisões de carreira. E que o desenvolvimento de carreira e aconselhamento de carreira são preditores de desempenho individual dos colaboradores nas organizações. Um fato interessante que o trabalho revela foi na observância de que, especialmente, a inserção do aconselhamento, como um instrumento de solução aos desafios enfrentados pelos servidores, ajuda-os a alcançar seus objetivos de carreira e sucesso. A obra original ajuda a instruir e instiga o maior aprofundamento em temas como gestão de carreira, aconselhamento de carreira e orientação profissional. Temas esses que auxiliam e capacitam estudantes para desafios atuais e futuros, acadêmicos e profissionais (Alvarenga *et al.*, 2024; Melo Franco *et al.*, 2023).

A partir da leitura do artigo original pode ser gerada a reflexão que os seus temas são abrangentes a distintas áreas de interesse em Ciências Sociais Aplicadas. A pesquisa, realizada como estudo de caso, envolveu servidores públicos nigerianos. Mas, com facilidade, as ponderações geradas aos leitores, ou mesmo a perspectiva de reprodução da pesquisa original por pesquisadores, podem ser aplicadas em diversos segmentos. Para enumerar alguns: no empreendedorismo (Almeida *et al.*, 2010; Freitas, 2008); em gestão estratégica de pessoas envolvendo ambientes competitivos (Mendonça de Souza *et al.*, 2024; Dolor dos Santos, 2020); no surgimento e desenvolvimento de liderança estratégica (Nogueira *et al.*, 2024; Ferreira *et al.*, 2023; Lima *et al.*, 2022); em ambientes de inovações e de tecnologias prementes de informação e de comunicação (Dias *et al.*, 2025; Santos Lopes *et al.*, 2022); em cenários digitais de relação com stakeholders (Vilas Boas *et al.*, 2024; Fernandes *et al.*, 2021); em análise e verificações de cultura organizacional (Januário *et al.*, 2024; Ossola *et al.*, 2020); e no estudo do bem-estar docente, qualidade de vida e em perspectivas de carreira na pós-graduação (Calvosa *et al.*, 2023; Calvosa, 2022). Essas ponderações poderão proporcionar, no ambiente acadêmico, insights para buscar capacitação e novos artigos científicos sobre os temas de interesse (Martins, 2024).

A principal contribuição do trabalho foi a constatação de que mentorias, processos de coaching ou incentivos a programas de orientação profissional, quando incentivados e disponibilizados aos colaboradores de uma organização, promovem o aumento de desempenho e de produtividade. Especialmente, se promovidos pela própria instituição. Por meio da preparação realizada para realizar essa resenha, assim como, nos estudos secundários para melhor compreender o tema, foi possível verificar que muitas lacunas ainda podem ser preenchidas em relação ao tema gestão de carreira. Comprovou-se, por meio da pesquisa, que processos de orientação profissional influenciam no desempenho de funcionários deixando-os mais produtivos, agregam experiência e ajudam a criar o propósito de sentido do trabalho (Danesi; Ishola; Aremu, 2020). Será que essas aplicações poderão ajudar a diminuir a rotatividade de colaboradores nas equipes e empresas (Santos Fortunato *et al.*, 2024)? Fomentar programas e treinamentos organizacionais (Ribeiro *et al.*, 2025)? Desenvolver programas de incentivo, reconhecimento e empoderamento de liderança organizacional/ e competitividade (Thomaz *et al.*, 2024; Vilas Boas *et al.*, 2023)? Criar o espírito de empreendedor, iniciativa e tomada de decisão autônoma em empresas de variados portes (Queiroz *et al.*, 2023; 2022)?

Em ambientes turbulentos, repletos de incertezas, o ganho em capacitação, na conscientização e na circulação de temas como aconselhamentos de carreira, orientação profissional e gestão de carreiras poderá direcionar colaboradores e talentos que buscam um propósito organizacional (Santos Fortunato *et al.*, 2024). Nesses ambientes incertos, nos quais, a execução primária do trabalho e a

preocupação em desenvolver apenas as suas tarefas, sem a consciência de uma visão holística e do impacto do seu trabalho individual para o conjunto, com apontado na pesquisa original, podem ganhar novos contornos. O que poderá promover ideias criativas, envolvimento e senso de coletividade, mesmo com distintas diferenças entre formações, experiências individuais, predileções e conflitos geracionais (Flores *et al.*, 2024; Hall, 1986).

Agradecimentos

Ao Programa de Extensão DEGECAR – Núcleo de Desenvolvimento e Gestão de Carreira (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) e ao Grupo de Pesquisa GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) pelo apoio na concepção, desenvolvimento e publicação desta pesquisa.

Referências

- 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 Journal**, v. 10, n. 28, 2024.
- ALVARENGA, M. *et al.* 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.
- ALVES, J. *et al.* How can Human Resource Management motivate managers in times of crisis? **REVES - Revista Relações Sociais**, v. 8, n. 1, p. 21294, 2025.
- 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.
- BOAS, A. *et al.* The Potential of Leadership: Differences between Mental Models of Leadership in the Twentieth and Twenty-First Centuries. **IntechOpen**, 2023.
- 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.
- 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. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. e11129, 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. **Análise da Ferramenta MDA-Modelo de Decisões por Axiologia, aplicado ao planejamento estratégico pessoal.** *In: XXII SEMEAD-Seminários em Administração-FEA-USP, São Paulo, 2019.*
- CALVOSA, M. Reflexões sobre a influência do pós-doutorado sobre produção científica da pós-graduação. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 537-544, 2019.
- 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.
- DANESI, R.; ISHOLA, J.; AREMU, N. Career Management: A Predictor of the Performance of Civil Servants in Osun State. **Ilorin Journal of Administration and Development (IJAD)**, v. 6, n. 1, p. 93-100, Ago.2020.
- DIAS, L. *et al.* Creative Organizational and Decision Processes from Artificial Generative Intelligence and Innovation Management. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 11, n. 1, p. 21444, 2025.
- 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.*
- 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, 2020.*
- 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.* 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.
- 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.
- FORTUNATO, W. *et al.* Como atrair e motivar estudantes da modalidade EaD em projetos de extensão? **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 11, 2025. <http://doi.org/10.53628/emrede.v11i.1101>
- 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, FEA/USP, 2024.*
- 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.
- FREITAS, J. Angel Investor: empreendedorismo fomentado através de uma nova modalidade de investidor. **Revista Cadernos de Administração**, v. 1, n. 2, p. 1-18, 2008.
- HALL, D. **Career development in organizations.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

-
- JANUÁRIO, É. *et al.* Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. **Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 3, 2024.
- KRAKAUER, P. *et al.* **Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional**: avaliação do modelo por especialistas para o desenvolvimento profissional autodirigido e para a construção de carreira. *In*: XXV SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2022.
- KRAKAUER, P. *et al.* **Processos de Orientação Profissional nas Organizações: coaching, mentoring e career counseling**. *In*: XXIV SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2021.
- 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.
- 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.
- 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. **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.
- 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.
- 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. *et al.* Market Fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 13, n. 2, 2023.
- QUEIROZ, A. *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.

-
- RIBEIRO, L. *et al.* Academic Success: tutoring and machine learning programs used to generate personal and professional development in university students. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 11, n. 1, p. 21443, 2025.
- 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.
- SANTOS FORTUNATO, W. *et al.* Origem e Evolução do Fenômeno Rotatividade de Colaboradores: 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.* Comunicação Empresarial e Gestão Ágil no Contexto Mundo VUCA. **Gestão Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 228-239, 2024.
- SANTOS LOPES, C. *et al.* **Pesquisa sobre TICs, Competências Gerenciais e Empresas Digitais**. *In: XIX CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, Online*, 2022.
- SILVA, T. *et al.* Portais Eletrônicos Utilizados nos Municípios Fluminenses: Análise das Ações Inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 2, 2017.
- 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.* The Potential of Leadership: differences between mental models of leadership in the 20th and 21st centuries. **Human Resource Management**, v. 20, n. 1, 2023.
- 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.